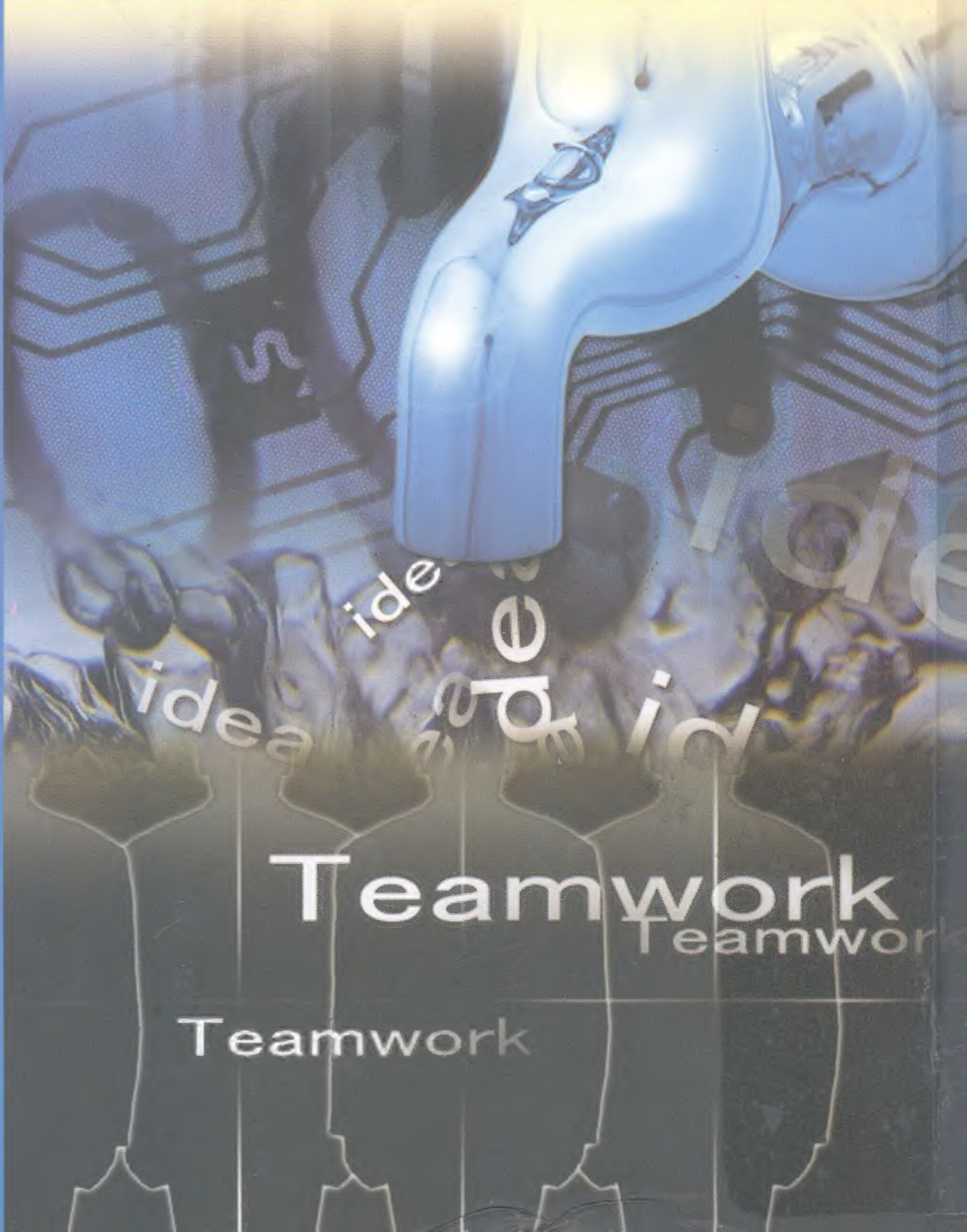


# التسويق

التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM

وكتور

محمد عبد المظيم ابو النجا



# الكتاب

التسويق الإلكتروني - التسويق الاجتماعي - تسويق الخدمات - التسويق الداخلي - التسويق وخلق الميزة التنافسية







1941

1941







# التسويق المتقدم

دكتور

محمد عبد العظيم

كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

2008

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً

E-Mail : [m20ibrahim@yahoo.com](mailto:m20ibrahim@yahoo.com)

Web Site : [www.eldarelgamaya.com](http://www.eldarelgamaya.com)

5907466-5917882



أسم المؤلف: د. محمد عبد العظيم

أسم الكتاب: التسويق المتقدم

الناشر: الدار الجامعية – الإسكندرية

العنوان: 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس: 002035917882 – 002035907466

الموقع الإلكتروني: [www. Eldarelgamaya.com](http://www.Eldarelgamaya.com)

البريد الإلكتروني: [m20ibrahim@yahoo.com](mailto:m20ibrahim@yahoo.com)

رقم الإيداع: 2008/1733

رقم الترخيم الدولي: 9 – 091 – 422 – 977

فريق عمل الكتاب:

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز: الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رافت

طباعة وتجليد: الجلال للطباعة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ  
فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

النساء 113  
صوفي آله العظام







الفاء

الى أبي راحة الله عليه  
وامي اصال الله عزها







## تقديم

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه والتابعين. أما بعد

تشهد الألفية الجديدة الكثير من التطورات المتلاحقة في شكل وطبيعة الأسواق  
التي تعمل داخلها منظمات الأعمال والتي نشأت نتيجة للعديد من العوامل مثل التقدم  
التكنولوجي المذهل والمضطرد ، وسرعة التحرك نحو العولمة ، بالإضافة إلى  
العديد من التغيرات والتحولات المستمرة في الظروف الإقتصادية والإجتماعية  
والسياسية . وقد ساهم ذلك في إيجاد صياغة جديدة للأعمال ، بل وللфلسفات  
والممارسات التي تتبناها الشركات الآن بصفة عامة ، وتتبناها وظيفة التسويق  
بصفة خاصة .

وإذا كان الحديث يشير دائما إلى تغييرات سوقية ، فإن هذا يحمل معه بالتبعية  
ضرورة إحداث تغيير في ممارسات من يقومون بخدمة تلك الأسواق.

ومن هذا المنطلق يركز هذا الكتاب على بعض الموضوعات الحديثة المطروقة  
الآن على الساحة بشكل يمكن القارئ من متابعة العديد من المفاهيم والآليات  
والجوانب التي يغطيها النشاط التسويقي في العصر الحالي .

وقد دفع هذا التوجه المؤلف إلى محاولة إستعراض الكثير من الإتجاهات  
والفلسفات الفكرية المعاصرة التي قد يكون من شأنها تغيير الصورة العامة  
والمضامين الجوهرية للوظيفة التسويقية التي نرصد فعاليات أعمالها الجديدة يوما  
تلو الآخر.



وتأسيسا على ذلك يبدأ الكتاب باستعراض آليات بناء الأعمال الربحية من خلال رؤية تسويقية فى الفصل الأول، ثم يتطرق إلى موضوع إدارة العلاقات مع العملاء والتحديات التسويقية المعاصرة فى الفصل الثانى، ثم يناقش كيفية تنمية وتطوير المنتجات الجديدة لاستغلال الفرص السوقية المتاحة فى الفصل الثالث. ويتحرك الفصل الرابع لإعطاء القارئ فكرة متكاملة عن موضوع تسويق الخدمات والتسويق فى المنظمات غير الهادفة للربح . ويشرع المؤلف بعد ذلك إلى إجراء تحليل مفاهيمى للتسويق الداخلى فى الفصل الخامس ، ثم يتطرق لموضوعات التسويق العالمى فى الفصل السادس، والتسويق والمجتمع فى الفصل السابع . هذا ويهتم الفصل الثامن بدور التسويق فى خلق الميزة التنافسية وآليات التعامل مع المنافسين ، أما الفصل التاسع فيبدأ بتناول التسويق فى العصر الرقمى الجديد ، ويستتبعه الفصل العاشر باستعراض ممارسات التسويق الإلكتروني والوعود والتحديات المصاحبة له. وأخيرا ينتهى الكتاب بجزء عن التسويق الإدارى من خلال التعرض لموضوعات التخطيط والتنظيم للوصول إلى تسويق أكثر فعالية فى الفصل الحادى عشر، ثم يتناول الفصل الثانى عشر تقييم ورقابة النشاط التسويقى .

## المؤلف

د. محمد عبد العظيم أبو النجا



## الفهرس

### الصفحة

### الموضوع

7

.....تقديم

## الفصل الأول

### بناء الأعمال الاربعة من خلال رؤية تسويقية

9

13

.....مقدمة

14

.....ما هي الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح؟

20

.....ما هي إستراتيجية التسويق التي يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح؟

21

.....ما هي التحديات التسويقية التي تواجهها معظم الشركات؟

22

.....نحو شكل جديد للتسويق

23

.....التسويق المعاصر

24

.....التسويق المستقبلي في السنوات القادمة

## الفصل الثاني

### إدارة العلاقات مع العملاء

### والتحديات التسويقية في الألفية الجديدة

29

33

.....مقدمة

35

.....جذب، وإستبقاء، وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين

36

.....أسس بناء العلاقات

36

.....القيمة المدركة من قبل المستهلك

36

.....رضا المستهلك

38

.....ولاء المستهلك والإحتفاظ به (إستبقائه)

41

.....تحقيق نمو في حصة المستهلك مع الشركة

41

.....بناء العلاقات مع المستهلكين

42

.....قيمة العميل Customer Equity

42

.....مستويات وأدوات بناء العلاقات مع المستهلكين

47

.....التحديات التسويقية في الألفية الجديدة للتواصل

65

.....عالم التسويق الجديد المتواصل



## الفصل الثالث

### تنمية وتطوير المنتجات الجديدة

69	
73	.....مقدمة
73	.....أنواع المنتجات الجديدة
75	.....عملية تنمية وتطوير المنتج الجديد
76	.....• إستراتيجية المنتج الجديد
77	.....• توليد الأفكار
80	.....• تصفية الأفكار
81	.....• تحليل الأعمال
83	.....• التنمية والتطوير
85	.....• الاختبار التسويقي
89	.....• اتخاذ القرار بتسويق المنتج الجديد
92	.....قضايا عالمية في تنمية وتطوير المنتجات الجديدة
83	.....إنتشار المنتجات الجديدة (نشر الابتكار أو المنتج الجديد)
97	.....خصائص المنتج وعلاقتها بمعدل تبني وقبول المنتجات الجديدة
98	.....التطبيقات التسويقية لعملية تبني المنتجات الجديدة

## الفصل الرابع

### تسويق الخدمات والتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح

101	
105	.....مقدمة
106	.....كيف تختلف الخدمات عن السلع؟
111	.....جودة الخدمات
112	.....نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة
116	.....تسويق الخدمات في الشركات الصناعية
	.....المزيج التسويقي للخدمات المزيج التسويقي للخدمات المزيج التسويقي
116	.....للخدمات
127	.....تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات



130	التسويق الداخلي في الشركات الخدمية.....
132	التسويق العالمي للخدمات.....
134	التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.....
134	مقدمة للتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.....
135	ماذا يعني التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح؟.....
136	الإستراتيجيات التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح.....

## الفصل الخامس

### التسويق الداخلي

145	مقدمة.....
149	ماهية التسويق الداخلي.....
150	مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي.....
154	العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي.....
161	نموذج التسويق الداخلي.....
162	لماذا نقوم بالتسويق الداخلي؟.....
164	كيف نمارس التسويق الداخلي؟.....
166	لمن نقوم بالتسويق الداخلي (ما هو السوق الداخلي الذي نتعامل معه)؟.....

## الفصل السادس

### التسويق العالمي

177	مقدمة.....
181	الصناعة العالمية.....
185	الشركة العالمية.....
185	القرارات الرئيسية للتسويق العالمي.....
186	فهم ودراسة بيئة التسويق العالمي.....
187	نظام التجارة الدولية.....
187	منظمة التجارة العالمية وإتفاقية الجات.....
189	المناطق الحرة الإقليمية للتجارة.....
191	

	خصائص البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية للأسواق
195	العالمية.....
202	تقرير ما إذا كان سيتم التحرك نحو الأسواق العالمية.....
204	تقرير أى الأسواق سيتم دخولها.....
206	تقرير الكيفية التي سيتم بها الدخول إلى السوق العالمي.....
213	تقرير برنامج التسويق العالمي الذي سيتم إتباعه.....
221	تقرير الشكل التنظيمي للشركة لممارسة التسويق العالمي.....

## الفصل السابع

### التسويق والمجتمع المسئولية الاجتماعية والقضايا الأخلاقية

225	في التسويق
229	مقدمة.....
231	الانتقادات الاجتماعية للتسويق.....
231	تأثير التسويق على المستهلكين الأفراد.....
241	تأثير التسويق على المجتمع كله.....
243	تأثير التسويق على منظمات الأعمال الأخرى.....
	تحركات المستهلكون والجمهور للتأكد من سلامة وصدق الممارسات
245	التسويقية.....
245	حركة حماية المستهلك.....
249	حركة حماية البيئة.....
251	سياسات البقاء والدعم البيئي.....
256	ممارسات منظمات الأعمال تجاه المسئولية الاجتماعية للتسويق.....
256	التسويق المستنير.....
257	التسويق الموجه بالمستهلك.....
257	التسويق الابتكاري.....
257	تسويق القيمة.....
258	التسويق القائم على رسالة ذات توجهات اجتماعية.....
258	المفهوم الاجتماعي للتسويق.....



259	التصنيف الاجتماعي للمنتجات.....
260	أخلاقيات التسويق.....
<b>الفصل الثامن</b>	
263	<b>التسويق وخلق الميزة التنافسية</b>
267	مقدمة.....
268	تحليل المنافسين.....
273	تقييم المنافسين.....
	إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي
278	تجنبهم.....
278	المنافسون الأقوياء أم الضعفاء.....
279	المنافسون المختلفون أم المتشابهون.....
280	المنافس الجيد أم السيء.....
282	تصميم نظام الاستخبارات التنافسية.....
284	الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية.....
284	• قيادة التكاليف.....
285	• التمايز .....
285	• التركيز.....
286	إستراتيجيات التسويق التنافسية لتريسي, وويرسما.....
286	• إستراتيجية التميز التشغيلي.....
286	• إستراتيجية الإقتراب من المستهلك.....
287	• إستراتيجية قيادة المنتج.....
288	الأوضاع التنافسية.....
290	إستراتيجيات قائد السوق.....
295	إستراتيجيات الشركات أصحاب التحدي (كبار السوق) .....
297	إستراتيجيات الشركات التابعة (التابعين).....
299	إستراتيجيات صغار السوق.....
301	تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس.....
302	الشركات الموجهة بالسوق.....

## الفصل التاسع

305	التسويق في العصر الرقمي آليات التواصل الجديدة مع المستهلك
309	.....مقدمة
310	.....القوى الرئيسية التي تشكل عصر الإنترنت
318	.....إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي الجديد
	.....الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني في
319	.....العصر الرقمي
322	.....منافع يحصل عليها المشترون عبر الإنترنت
324	.....منافع يحصل عليها البائعون عبر الإنترنت
327	.....مجالات التجارة الإلكترونية
328	.....• التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك B2C
328	.....• المستهلكون الإلكترونيون
331	.....• مواقع الويب للتجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك
332	.....• التجارة التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B
335	.....• التجارة التي تتم من مستهلك إلى مستهلك C2C
337	.....• التجارة التي تتم من المستهلك إلى المنظمة C2B

## الفصل العاشر

### التسويق الإلكتروني

339	الممارسات - الوعود والتحديات المستقبلية
343	.....مقدمة
343	.....أنواع المسوقين الإلكترونيون
343	.....• الشركات العاملة فقط عبر الإنترنت
	.....• الشركات التقليدية ذات الوجود المادي والتي تحركت لتحقيق
348	.....التواجد الإلكتروني لأعمالها
352	.....طرق ممارسة التسويق الإلكتروني
352	.....• إنشاء موقع ويب



353	.....أنواع مواقع الويب
357	.....التصميم الفعال لمواقع الويب
360	.....• ممارسة الإعلان والترويج عبر الإنترنت
360	.....أشكال الإعلان والترويج الإلكتروني
362	.....مستقبل الإعلان الإلكتروني
363	.....• خلق أو المشاركة في مجتمعات الويب
364	.....• استخدام البريد الإلكتروني وشبكات الويب
366	.....الوعود والتحديات المستقبلية للتسويق الإلكتروني
366	.....• الوعود المستمرة للتسويق الإلكتروني
368	.....• الجانب المظلم أو غير المضيء للويب
368	.....الربحية المرتبطة باستخدام الإنترنت في التسويق الإلكتروني
369	.....القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بالتسويق الإلكتروني

## الفصل الحادي عشر

373	<b>التخطيط والتنظيم بفرض الوصول إلى تسويق أكثر فاعلية</b>
377	.....التخطيط الاستراتيجي للتسويق
378	.....أنواع خطط التسويق التي يجب على الشركة تميمتها وتطويرها
380	.....ما الذي يجب أن تحتويه خطة التسويق؟
381	.....العناصر الأساسية للخطة التسويقية
393	.....الحكم على الخطة التسويقية
396	.....التنظيم الفعال لإدارة التسويق
396	.....القضايا المعاصرة في تنظيم إدارة التسويق بمنظمات الأعمال

## الفصل الثاني عشر

405	<b>الرقابة على وتقييم الأداء التسويقي</b>
409	.....مقدمة
	.....الإجراء الأول للرقابة والتقييم: تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقترح
410	.....التصرفات التصحيحية اللازمة
411	.....المقاييس المالية

413	المقاييس التسويقية.....
420	المقاييس المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والمخاطر.....
	الإجراء الثاني للرقابة والتقييم: تحسين الفاعلية التسويقية من خلال
421	المراجعة التسويقية.....
423	مراجعة الأداء التسويقي.....
424	مكونات مراجعة الأداء التسويقي.....
435	المراجع.....



**العمل الأول**

**بناء الأعمال الراجعة  
من خلال رؤية تسويقية**





## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية المفاهيم والجوانب  
المعرفية التالية لديك :

- الممارسات التسويقية المختلفة التي قد تساعد منظمات الأعمال على تحقيق الانتصارات والمكاسب، والتحفيزات التي قد تعوق من تفعيل تلك الممارسات .
- إستراتيجية التسويق التي يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح .
- كيفية الوصول إلى طرح جديد مستقبلي للنشاط التسويقي من خلال مقارنة الممارسات التسويقية الحالية المتقدمة والممارسات التسويقية المعاصرة للشركات العالمية الناجحة.





## مقدمة :

نحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على الآليات التي يمكن للشركات التي تسعى للبقاء والإستمرار والنجاح الإعتماد عليها في ممارساتها للأعمال التي تقوم بها داخل الأسواق التي تعمل فيها. فقد قامت العديد من الشركات الناجحة في الأسواق العالمية بتغيير الكثير من توجهاتها وممارساتها التسويقية بالشكل الذي مكنها من التوافق مع التحديات التي برزت مع الدخول للألفية الجديدة وما صاحبها من تغييرات تكنولوجية وثقافية وإجتماعية وإقتصادية.

وإذا قمنا بمقارنة سريعة بين التغيرات التي طرأت على المفاهيم والممارسات التسويقية نجد أن الشركات قد تحولت الآن من إعتناق المفهوم الإنتاجي والمفهوم البيعي بل والمفهوم التسويقي الذي ظهر في بداية الخمسينات من القرن العشرين إلى الفلسفات الفكرية القائمة على تسويق العلاقات والتسويق على أساس فردي . وقد ساهم ذلك بالطبع في ظهور ممارسات جديدة تعكس ذلك الفكر الفلسفي الحديث.

وقبل الدخول في عرض الأشكال المختلفة الخاصة بهذه الممارسات ، نجد أن العديد من الكتاب والمراقبين يقوموا بتصنيف وتقسيم الشركات الموجودة بالأسواق إلى ثلاثة أنواع من الشركات:

- 1- الشركات التي تصنع الأشياء التي تحدث (تصدع ما يحدث).
- 2- الشركات التي تشاهد الأشياء التي تحدث (تشاهد ما يحدث).
- 3- وأخيراً، الشركات التي تتعجب لما يحدث (تتعجب مما يحدث).

ما هي الممارسات التسويقية المؤدية للنجاح؟

بالإضافة إلى ممارسات الأعمال الناجحة في المجالات التي تدخلها المنظمات بصفة عامة، فهناك أيضاً مجموعة من الممارسات التسويقية التي يمكنها تحريك تلك المنظمات إلى تحقيق العديد من الانتصارات والمكاسب، وسنذكر منها الآن تسعة أشكال سائدة :

### 1- تحقيق النجاح من خلال جودة مرتفعة:

تمثل الجودة الرديئة مشكلة كبيرة لدى الكثير من منظمات الأعمال. فعندما يتلقى المستهلكون منتجات ذات جودة منخفضة ، عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعاودوا الشراء مرة أخرى من تلك المنظمات التي تدمهم بمثل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب ، بل إننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيء عن هذه المنظمات وعن منتجاتها بين المستهلكين. وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للمستهلكين ، فماذا عن تحقيق انتصارات ومكاسب من خلال الجودة المرتفعة؟

يلاحظ وجود أربعة أنواع من المشاكل أو التحفظات في هذا الصدد لا بد من أخذها في الاعتبار عند الاعتماد على هذه النوعية من الممارسات . وتتلخص تلك المشاكل أو التحفظات في الآتي:

\* الجودة تعني العديد من الأشياء (تعدد معاني وتفسيرات الجودة) :

فقد تعني الجودة المناسبة لشركة إنتاج سيارات مثلاً: الثبات، أو السرعة، أو الإقتصاد في استهلاك الطاقة، أو قوة وصلابة الجسم الخارجي للسيارة،..إلخ.



\* عدم قدرة الأفراد على الحكم على جودة المنتجات بمجرد النظر إليها:

فعند شرائك لجهاز تليفزيون أو فيديو مثلاً، فإنك قد تكون مدفوعاً بصورة ذهنية جيدة عن الجودة، على الرغم من عدم وجود أي دليل مادي لديك يؤكد ذلك.

\* ملاحقة الشركات المتنافسة لبعضها البعض في معظم الأسواق بصدد الجودة التي يتم تقديمها :

فعندما تتجح شركة أو أكثر بصدد مستوى معين من الجودة تقدمه للمستهلكين، فإن هذا من شأنه أن يدفع الشركات الأخرى التي تعمل معها في نفس السوق إلى محاولة تقليدها أو استخدام نفس مستوى الجودة الذي تعتمد عليه في تقديم منتجاتها. وبالتالي يصعب اعتبار الجودة أحد محددات قرار المستهلك بتفضيل واختيار علامة معينة في الأجل الطويل.

\* مدى جدوى تحقيق مستويات مرتفعة من الجودة:

فهناك الكثير من الشركات تمتلك سمعة طيبة بصدد جودة المنتجات التي تقدمها مثل شركة موتورولا . ولكن يظل السؤال المطروح هنا: هل هناك عدد كاف من المستهلكين يكون لديهم الحاجة لمثل هذا المستوى المرتفع من الجودة ، في الوقت الذي يكون لديهم فيه أيضاً الاستعداد لدفع مقابل مرتفع للحصول على تلك الجودة؟

2- تحقيق النجاح من خلال تقديم خدمات أفضل:

يمكن وصف الخدمة بالعديد من الخصائص والمميزات مثل: السرعة ، والمعرفة، وحل المشاكل، والإخلاص، والدقة، ...الخ. ويقوم كل شخص بإعطاء أوزان مختلفة لكل صفة من هذه الصفات، وتختلف هذه الأوزان النسبية لخصائص الخدمة ومميزاتها من شخص إلى آخر، كما تختلف لنفس

الشخص من وقت لآخر، وتختلف كذلك من خدمة إلى خدمة أخرى . الأمر الذي يدفع الشركات إلى عدم الإكتفاء بمجرد تقديم خدمات أفضل . ويقودنا هذا إلى إستخلاص مؤداه بأن الخدمة الأفضل وحدها لا تكفي لتحقيق الإنتصارات والمكاسب المزمع أو المنشود تحقيقها.

### 3- تحقيق النجاح من خلال الأسعار المنخفضة :

يمكن القول بأن السعر المنخفض لا يكفي لإيجاد منظمات أعمال ناجحة ذات قيمة . فلابد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما . فغالبا ما يقوم المستهلكون بالشراء معتمدين في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر . ومن هنا يكون على المسوقين أن يتأكدوا من مدى تناسب السعر الذي يقومون بتحديدده مع القيمة المدركة للمنتج في أذهان المستهلكين .

### 4- تحقيق النجاح من خلال حصة سوقية كبيرة :

يمكن لقادة السوق ذوي الحصة السوقية الكبيرة أن يحصلوا على العديد من المزايا والفرص بشكل أكبر من تابعيهم من المنافسين . حيث نجدهم يتمتعوا بمزايا إقتصادية الحجم ، وبمعرفة أكبر عن العلامات الخاصة بمنتجاتهم لدى المستهلكين ، كما يتمتعوا أيضاً بثقة كبيرة من جانب المشترين الذين يفضلوا إختيار منتجاتهم . وعلى الرغم من ذلك إنخفضت ربحية الكثير من هؤلاء القادة بسبب إرتفاع درجة منافسة الشركات الصغيرة لهم في الوقت الحاضر . وينطبق ذلك مثلاً على بعض الشركات العملاقة مثل أي بي أم وجنرال موتورز ، واللذان تمتعا بكبر وعظم الحصة السوقية لهما خلال فترة الثمانينات بسبب ضعف درجة المنافسة لهما في تلك الفترة . ولكن لم يعد الأمر كذلك بالنسبة لهاتين الشركتين في الوقت الحاضر بسبب زيادة درجة المنافسة التي أصبحت يواجهانها من الشركات الصغيرة .

## 5- تحقيق النجاح من خلال التكيف والتفصيل الجماهيري للمنتج:

يرغب العديد من المستهلكين في الحصول على منتجات بمواصفات وملامح خاصة تمثل إحتياجات محددة لهم . ومن ثم نجدهم يطلبوا من المنتجين والبائعين أن يقوموا بتعديل منتجاتهم بالصورة التي تتوافق مع مثل هذه الحاجات. وجدير بالذكر هنا بأن تلك الحاجات يمكنها أن تساهم في تقديم العديد من الفرص المربحة لهؤلاء المنتجين والبائعين. وعلى الرغم من جاذبية ذلك للكثير من الشركات التي نجدها تقوم بمثل تلك التعديلات في محاولة منها لتحقيق التفصيل الجماهيري لمنتجاتها التي تقدمها لعملائها، إلا أن هناك العديد من الشركات الأخرى التي قد تجد ذلك يمثل لها إستراتيجية غير مجزية أو غير مربحة بسبب إرتفاع التكاليف المرتبطة بتفعيلها مع عملائها.

## 6- تحقيق النجاح من خلال التحسينات المستمرة على المنتج :

تعتبر إستراتيجية إجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الشركة من الإستراتيجيات الهامة والمؤثرة على نجاحها. وعلى الرغم من ذلك فليست كل التحسينات الخاصة بالمنتج هي تحسينات ذات قيمة، أو تحسينات من شأنها المساهمة في تقديم قيمة للشركات التي تضطلع القيام بها. حيث يلاحظ أحيانا وصول بعض المنتجات إلى الحدود التي لا تسمح معها بإجراء أى إضافات أو تحسينات أخرى عليها. ومما يؤكد على ذلك عدم جدوى التحسينات الأخيرة التي تم القيام بها ولم تحقق أي إضافة أو قيمة جديدة للكثير من المنتجات الموجودة بالأسواق .



## 7- تحقيق النجاح من خلال إبتكار منتجات جديدة :

هناك نصيحة قد تمثل حقيقة هامة يجب أن يتم الهمس بها فى أذان المسوقين والقائمين على الإدارة . وتتمثل تلك النصيحة في ضرورة قيام الشركات بالإبتكار وتقديم كل ما هو جديد من المنتجات وإلا سيكون مصيرها هو الفناء والخروج من ميدان الأعمال الذي تعمل داخله، بمعنى "الإبتكار أو الإندثار". وعلى الرغم من ذلك لا تتجح معظم الشركات فى تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق التي تعمل فيها ، وهذا هو ما يعرف بفشل المنتجات الجديدة. وبالتالي نستطيع القول بأن المعضلة التي تواجه الشركات هنا هي مواجهتها للفناء والإندثار إذا لم تسعى إلى تقديم وإبتكار منتجات جديدة ، في الوقت الذي قد يجلب عليها إضطلاعها بتقديم منتجات جديدة تحقيق خسائر في حالة فشل قبول الأسواق لتلك المنتجات .

## 8- تحقيق النجاح من خلال دخول الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة :

تزداد جاذبية الأسواق التي تنمو بصورة مرتفعة بالنسبة للعديد من الشركات التي تهتم وتستطيع الاستفادة من هذا النمو. ومن أمثلة تلك الأسواق نجد أسواق الإلكترونيات ، والتكنولوجيا الحيوية، والاتصالات عن بعد ، وغيرها من الأسواق التي تتصف بمعدلات نمو سريعة ومتزايدة .

ويستطيع بعض قادة السوق من الشركات تحقيق النجاح داخل هذه الصناعات ، إلا إن الغالبية الأخرى من الشركات تفشل عند الدخول إلى تلك الأسواق أو الصناعات ذات معدلات النمو المرتفعة . حيث لا تقبل مثل هذه الأسواق إلا بعض العلامات المميزة والخاصة بمنتجات الشركات القائمة، ولذلك تتمتع تلك الشركات بإمكانية تحقيق مبيعات وعوائد مرتفعة فيها. ومن أمثلة تلك الشركات القائمة التي تحقق نجاحات كبيرة في مثل هذه الأسواق نجد شركة ميكروسوفت في مجال صناعة البرمجيات، والتي تمثل منتجاتها

منتجات معيارية قياسية في هذا المجال. الأمر الذي يجعل سوق البرمجيات لايقبل سوى منتجات هذه الشركة، على الرغم من احتمال وجود شركات أخرى جيدة ومنافسة لها في هذا الميدان.

وتعد مشكلة قصردورة حياة المنتج من المشاكل الأخرى الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند محاولة دخول تلك الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة . فالمنتجات تتقدم بصورة سريعة جداً في مثل تلك الصناعات ، وبالتالي يجب على كل شركة تعمل في ظل هذه المعطيات أن يكون لها القدرة والإستعداد للإستثمار وبشكل مستمر في تقديم منتجات جديدة ومتطورة حتى يمكنها البقاء في مثل هذه الأسواق.

#### 9- تحقيق النجاح من خلال تجاوز توقعات المستهلك :

يرتبط تحقيق الرضا والإشباع للمستهلك بمقابلة توقعاته. أما محاولة الشركات لتجاوز تلك التوقعات، فإنه يعني سعيها لإسعاد وليس مجرد إرضائه . ويمكن القول أن تبني الشركات لمفهوم إسعاد المستهلك إنما يعني أيضاً محاولتها لزيادة احتمالات الإبقاء والمحافظة على هؤلاء المستهلكين.

وجدير بالذكر أن مشكلة إسعاد المستهلكين تتمثل في إرتفاع مستوى توقعاتهم للمعاملات المستقبلية ، مما يؤدي إلى جعل مهمة تجاوز تلك التوقعات المتزايدة أكثر صعوبة وتكلفة في نفس الوقت. وبالتالي فإن الطريق الآخر الذي يمكن أن تسلكه الشركات في هذه الحالة هو أن تقرر أي من حاجات المستهلك المتعددة (جودة مرتفعة ، أو خدمات إضافية ، أو تفصيل المنتج حسب الطلب ، أو ضمان أطول ، أو أسعار أقل ، أو توصيل مناسب للمنتج ... الخ ) يمكن أن تقابله بشكل مربح لها.

**ما هي إستراتيجية التسويق التي يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح؟**

بصفة عامة لا يمكننا القول بأن هناك طريقاً تسويقياً يجب أن يتم التركيز عليه بصورة منفردة . حيث تحتاج الشركة إلى تحريك جميع نشاطاتها وجهودها التسويقية المتميزة في عدد من المجالات بدلاً من التركيز على تحقيق التمايز في مجال أو ميدان واحد فقط. ولا يقبل من الشركة أن تؤدي أعمالها بدرجة أقل من منافسها. ويرى مايكل بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة هارفارد أن الشركة لن تملك أي مقومات لإستراتيجية ناجحة إذا كانت تقوم بممارسة وأداء نشاطاتها كما يقوم بها بقية المنافسين. وبالتالي لا نستطيع القول بأن الشركة تملك إستراتيجية قوية إلا عندما يكون لديها نقاط تميز وإختلاف عن إستراتيجيات منافسيها.

فعلى سبيل المثال ، قامت شركة "دل" (Dell) للكمبيوتر بتتمية إستراتيجية متميزة عندما حاولت بيع منتجاتها من خلال التليفون بدلاً من الإعتماد على تجار التجزئة. كما قامت الشركة بعد ذلك بتتمية إستراتيجية فرعية تمثلت في إضافة الإنترنت كقناة بيعية لمنتجاتها. وقد أدى هذا إلى زيادة مبيعاتها اليومية لتصبح أكثر من 3 مليون دولار يومياً. وكما فعلت "دل" قامت العديد من الشركات الأخرى بتتمية وخلق إستراتيجيات أخرى متميزة. ولكن ماذا عن الشركات التي تسعى دائماً إلى تقليد الشركات الناجحة أو القائدة (الشركات المقلدة) ؟ يمكن القول بأن الإستراتيجيات الرائدة عادة ما تتطوي على بعض الخصائص والأدوات المختلفة والمميزة بالشكل الذي يصعب معه في كثير من الأحيان تقليدها. وعندئذ تواجه الشركات التي تسعى للتقليد بتكاليف مرتفعة في حالة إصرارها على إستنساخ وممارسة جميع أنشطة الشركات القائدة، ليس هذا فحسب بل قد ينتهي بها الأمر أحياناً إلى تقليد غير مجدي لا قيمة له، بمعنى أنه يكون بمثابة صورة باهتة للأصل.



ما هي التحديات التسويقية التي تواجهها معظم الشركات؟

سوف نقوم في البداية بتلخيص بعض خصائص المستهلكين الحالية من وجهة نظر مديري الشركات بحيث يمكن التعرف على بعض التحديات التي تواجه هذه الشركات حالياً. وفيما يلي عدداً من تلك الخصائص:

- يتصف المستهلكون بالقدرة على التفاوض والتفاوض بصورة كبيرة ، كما يتصفوا أيضاً بحساسية مرتفعة لعنصر السعر.
- ليس لديهم وقت كاف ، ولديهم دائماً رغبة في الحصول على السلع والخدمات بشكل ميسر ومريح.
- عادة ما ينظر المستهلكون إلى المنتجات المتنافسة على أنها منتجات متشابهة أو متماثلة .
- لديهم قبول أكبر للعلامات الخاصة بالموزعين ، ومن ثم نجدهم أقل ولاءاً للعلامات الخاصة بالشركات المنتجة أو المصنعة.
- لديهم توقعات مرتفعة بالنسبة للخدمات المصاحبة للمنتج التي يمكنهم الحصول عليها .

وبغرض إكمال التحليل الخاص بالتحديات التسويقية التي يمكن أن تواجهها الشركات، فإننا سنستعرض الآن أيضاً وجهات نظر المديرين فيما يتعلق بكيفية ممارستهم واستخدامهم للأدوات والأنشطة التسويقية، وذلك على النحو التالي:

- يتم تقديم منتجات لا تختلف كثيراً عن منتجات الشركات المنافسة.
- هناك إهتمام بالإتفاق على بعض الخدمات التي يمكنها أن تساهم في زيادة المبيعات.

• عادة ما يتم إتخاذ قرارات التسعير بشكل يتوافق مع أسعار المنافسين (تسعير على أساس أسعار المنتجات المنافسة).

• الإعلان أصبح من الأدوات الترويجية المكلفة وغير الفعالة أحياناً.

• هناك إنفاق بشكل كبير على عنصر تنشيط المبيعات أكثر من أي وقت مضى.

• هناك إرتفاع في التكاليف الخاصة بالقوى البيعية.

ويتضح مما سبق أن الشركات تواجه تحديات كثيرة عند سعيها لتحسين أدائها في الأسواق التي تعمل فيها ، حيث تأتي معظم هذه التحديات كما أشارت المناقشة السابقة من المعطيات المتعلقة بخصائص المستهلكين المستحدثة من ناحية ، والممارسات غير المتطورة بشكل كافي للأنشطة التسويقية نفسها من ناحية أخرى.

### نحو شكل جديد للتسويق:

يشكو رؤساء الشركات من عدم فعالية أداء النشاط التسويقي لديهم، ويرو أنه على الرغم من زيادة الإنفاق على ذلك النشاط إلا أن الأداء والإنجازات الخاصة به تأتي أحياناً مخيبة للأمال المعقودة عليه في تحقيق النجاح المنشود. وفي الحقيقة يمكن القول بأن هناك سبباً رئيسياً قد يكون هو المسئول الوحيد عن تلك الشكاوي والانتقادات الموجهة للتسويق . ويتمثل ذلك السبب في قيام الشركات بزيادة الإنفاق ، ولكنه إنفاق على نفس النمط القديم للتسويق والذي كان يتم ممارسته منذ عهود غاية في القدم.

ولتوضيح ذلك تعال نقارن بين تلك الممارسات التسويقية البالية والممارسات الحديثة التي يجب أن تضطلع بها منظمات اليوم.

## التسويق في الماضي :

ينطوي هذا التسويق على العديد من الممارسات (والتي قد نجدها مازالت مستمرة بصفة خاصة في بعض شركاتنا ) يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم التفرقة بين التسويق والبيع .
- الإهتمام بالإستحواذ على المستهلك بدلاً من رعايته والإهتمام به .
- محاولة تحقيق الربح في كل صفقة أو تعامل مع المستهلك بدلاً من محاولة تحقيق الربح من خلال خلق القيمة للمستهلك .
- يتم القيام بإتخاذ قرار التسعير بناءً على التكلفة التي يتم تحملها بدلاً من التسعير المبني على تحقيق الأهداف المرجوة .
- إستخدام أدوات وأنشطة الإتصال بشكل فردي غير مترابط بدلاً من السعي إلى تحقيق التكامل لتلك الأدوات والأنشطة ، وتفعيل مفهوم الإتصالات التسويقية المتكاملة .
- البيع من خلال التركيز على ملامح وخصائص المنتج بدلاً من البيع القائم على المنافع التي يبحث عنها المستهلك ، والذي لا يتم إلا من خلال محاولة فهم ومقابلة الحاجات الفعلية للمستهلك .

## التسويق المعاصر :

بالنسبة للشركات التي تمارس التسويق بشكل حديث ومتطور فيمكن لنا أن نرصد ونلاحظ قيامها بما يلي:

- تسعى إلى تحسين المعرفة لدى عملائها ، وإلى تنمية وتطوير تقنيات الإتصال بهم ، بالإضافة إلى محاولة فهم ما يطلق عليه "بإقتصاديات العميل " Customer Economics .



- يتم دعوة المستهلكين للمشاركة في تصميم المنتج .
- تقديم عروض تسويقية مرنة يمكن تعديلها إذا إقتضت الظروف ذلك .
- تستخدم أكثر من وسيلة من وسائل الإتصال ، كما تسعى إلى تحقيق التكامل بين الإتصالات التسويقية لتوصيل رسالة مناسبة ومتسقة لكل مستهلك على حده .
- تسعى إلى الإنتفاع بصورة أكبر بالتقنيات التكنولوجية المتاحة مثل فيديو المؤتمرات ، والبيع الآلي ، والبرمجيات ، والإنترنت ، والإنترانت ، والإكسترنانت .
- تقدم خدماتها سبعة أيام في الأسبوع ، و 24 ساعة في اليوم من خلال استخدام البريد الإلكتروني ، أو من خلال تسويق منتجاتها إلكترونياً عبر الإنترنت .
- لديها قدرة أكبر على تحديد المستهلكين الأكثر ربحية لها ، ومن ثم تستطيع أن تقدم لهم مجموعة مختلفة ومميزه من الخدمات .
- تنظر إلى قنوات التوزيع التي تتعامل معها كشركاء وليس كخصوم .
- مجمل القول ، بأن تلك الشركات قد وجدت الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق قيمة كبيرة لعمالئها وبالتالي نستطيع أن نطلق عليها "أصحاب الرؤى التسويقية" Marketing Visionaries .

#### التسويق المستقبلي في السنوات القادمة :

يمكن القول أن التسويق خلال السنوات القادمة سوف ينطوي على عدد من التطورات الهامة التي يمكن لنا ملاحظتها ورصدها في الأسواق المختلفة. وفيما يلي بعضاً من تلك التطورات الأساسية التي قد تطرأ على الأسواق الحالية :

- سوف يكون هناك تناقص وبشكل ملحوظ في استخدام الوسطاء التسويقيين التقليديين مثل تجار الجملة وتجار التجزئة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ظهور التسويق الإلكتروني.

- جميع أنواع المنتجات يمكن توفيرها وإتاحتها بشكل افتراضي (إعتباري) Virtually دون الحاجة للذهاب إلى المتاجر التقليدية.

- يمكن للمستهلك من خلال استخدام الإنترنت أن يحصل على الصور الخاصة بأي منتج ، كما أنه يستطيع قراءة أي بيانات ومعلومات تتعلق بالمنتجات التي تمثل إهتمامات خاصة به. ليس هذا فحسب بل أنه يستطيع التسوق بشكل كامل إلكترونياً، ومن ثم يتمكن من المقارنة والمفاضلة بين مجموعة البائعين الموجودين بالشكل الذي يمكنه من الحصول على أفضل الأسعار والشروط، كما يستطيع كذلك إصدار أمر الشراء لما يرغبه من منتجات، ثم يقوم بدفع قيمة مشترياته أيضاً عبر الإنترنت.

- سوف تختفي بعض الأدوات التسويقية ذات التكاليف المرتفعة مثل الكتالوجات المطبوعة .

- سوف تزداد معاملات الأعمال التي تتم من منظمة إلى منظمة بصورة إلكترونية **Electronic Business - to - Business** . وبالتالي فقد إزدادت قيمة الصفقات التي تتم بين منظمة وأخرى عبر الإنترنت . ومن الملاحظ أن حجم هذه التعاملات قد يزيد عن حجم "معاملات الخاصة بشراء السلع الاستهلاكية من قبل المستهلك النهائي عبر الإنترنت .

- سوف يزداد تواجد العديد من متاجر بيع الكتب ، ومحلات بيع الأطعمة ، ومحلات بيع الملابس على الإنترنت بغرض إتاحة الفرصه لتسويق المنتجات الخاصة بهم إلكترونياً.

- تقوم معظم الشركات الآن ببناء قواعد بيانات خاصة بعملائها ، تتطوي على معلومات وفيرة عن تفضيلات ومتطلبات كل منهم بصورة فردية.

- سوف يزيد إستخدام الشركات لتلك المعلومات في تحقيق ما نسميه "بالتفصيل الجماهيري للمنتج" Mass Customization. ويعنى هذا إمكانية إنتاج منتجات غير نمطية تلائم كل مستهلك بصورة شخصية، في نفس الوقت الذي تستطيع فيه تلك الشركات توزيع كم ضخم من تلك المنتجات على نطاق واسع .

- هناك عدد كبير ومتزايد من الشركات تتيح لعملائها تصميم المنتجات التي يرغبونها إلكترونياً من خلال خطط تصميم المنتجات إلكترونياً عبر الإنترنت .

- هناك العديد من شركات إنتاج السيارات، والحاسب الآلي، والأغذية تقوم بدعوة عملائها لزيارة مواقع الويب الخاصة بها ، وتصميم العروض السوقية التي يرونها مناسبة (سواء تعلق ذلك بالمنتج، أو الخدمة، أو البرامج ، أو النظم التي تستخدمها). ويتم ذلك من خلال قيام هؤلاء العملاء بملء الفراغات التي تمثل خياراتهم على القوائم التي تعرضها الشركات لمثل هذه الأغراض .

- يجب أن تطلب الشركات من أقسام المجاسبة لديها بأن تقوم بتحديد قيمة الربح الخاص بالقطاعات السوقية المختلفة، والخاص بكل مستهلك فرد، وبكل منتج، وقناة توزيع، وبكل وحدة جغرافية لديها. ويتيح هذا للشركات أن تركز في ممارسة أعمالها ونشاطاتها على المستهلكين، وعلى المنتجات، وعلى قنوات التوزيع الأكثر ربحية.

- تتحول الشركات الآن من التركيز على المعاملات التي تضطلع بتنفيذها إلى التركيز على بناء ولاء المستهلك للعلامات الخاصة بها.



- سوف يزداد تركيز العديد من الشركات على التوجه بفلسفة التعامل مع المستهلك على مدار عمره كله، عن طريق إجراء تعاقدات الشراء غير محددة الفترة الزمنية معه، والعروض السعرية المنخفضة. وقد يؤدي هذا إلى انخفاض ربحية تلك الشركات في الأجل القصير، ولكن بغية تحقيق الأرباح على المدى البعيد. ونتيجة لأهمية ذلك الموضوع فقد بدأت الكثير من الكتابات التسويقية تناوله بشيء من التفصيل، الأمر الذي سيجعلنا نتعرض لمناقشته في الفصل التالي من خلال تحليل أحد المفاهيم التسويقية الحديثة ألا وهو مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء.



**إدارة العلاقات مع العملاء  
والتحديات التسويقية  
في الألفية الجديدة**





## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية المفاهيم والجوانب  
المعرفية التالية لديك :

- مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء.
- مفهوم دورة حياة العميل مع الشركة، وقيمة العميل.
- الاتجاه الحديث للتسويق في جذب، وإستبقاء، وتحقيق نمو في المعاملات مع المستهلكين .
- أسس بناء العلاقات مع المستهلكين (خلق القيمة- إرضاء المستهلك وإسعاده- رفع درجة الولاء لدى المستهلك).
- مفهوم حصة المستهلك في مقابل حصة السوق.
- مستويات وأدوات بناء العلاقات مع المستهلكين.
- التحديات التسويقية في الألفية الجديدة للتواصل.
- الآليات الجديدة للتواصل.
- التواصل مع المستهلكين، ودع شركاء النشاط التسويقي، ومع العالم المحيط بنا.
- التحول في مفاهيم التواصل التسويقي.



## مقدمة:

تتمثل المهمة الحرجة لإدارة التسويق داخل أى شركة في محاولة خلق علاقات مربحة مع المستهلكين بغض النظر عن توجه تلك الشركة. ويركز التعريف الضيق لإدارة العلاقات مع العملاء أو المستهلكين (CRM) Customer Relationship Management على أنشطة إدارة قواعد البيانات الخاصة بالعملاء. وتتطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل عميل، وكذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء العملاء.

وتركز الكتابات الحديثة على إعطاء معاني وتعريفات أكثر اتساعاً لإدارة العلاقات مع العملاء. حيث ترى أن إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) هي تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع هؤلاء المستهلكين المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكثر قيمة وأفضل إشباع ممكن. ولذلك تذهب الشركات الآن لأبعد من مجرد تصميم الإستراتيجيات إلى محاولة جذب مستهلكين جدد وإجراء الصفقات والمعاملات المربحة معهم. كما تقوم الشركات بإستخدام إدارة العلاقات مع العملاء للمحافظة على وإستبقاء المستهلكين الحاليين، وبناء علاقات مربحة وطويلة الأجل معهم. ولذلك تركز النظرة أو الرؤية الجديدة للتسويق على أنه "علم وفن جذب مستهلكين جدد ، والإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المربحين".

وقد نتساءل لماذا تركز تلك الرؤية الجديدة للتسويق على الحفاظ على وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين الحاليين ، على الرغم أن معظم الشركات كانت تركز في الماضي بصورة أكبر على جذب مستهلكين جدد، وعلى التعامل مع المستهلكين كمعطيات مسلم بها. وتجدر الإشارة هنا بأن

تلك الشركات كانت تمارس الأنشطة التسويقية من خلال ما يطلق عليه "بمدخل الوعاء المثقوب Leaky Bucket" الذي لا يحتفظ أو لا يهتم بالإبقاء على ما فيه نتيجة وجود إمكانية إجراء إضافات مستمرة عليه. وهذا يعني أن الشركات في الماضي لم تكن تكثر كثيراً بأهمية الإبقاء على أو الحفاظ على المستهلكين القدامى طالما كانت هناك إمكانية لجذب مستهلكين جدد بسبب النمو السريع في حجم الأسواق التي تمارس فيها نشاطاتها. فنمو حجم الأسواق كان يعني دائماً وجود عرض غزير ووافر من المستهلكين الجدد، الأمر الذي يمكن الشركات من الحفاظ على وزيادة حصتها أو وعائها السوقي من خلال إستقطاب المزيد من هؤلاء المستهلكين الجدد ، ودون أن يكون هناك أي خوف من خسارة أو تسرب المستهلكين القدامى من الثقب (جوانب القصور في التعامل مع المستهلكين) الموجودة في قاع وعائها السوقي.

وعلى الرغم من تلك الظروف التي عملت في ظلها الشركات في الماضي، فقد أصبحت تواجه الآن بعض التحديات والمعطيات الجديدة للواقع التسويقي الحالي. فالتغير في الخصائص الديموغرافية للمستهلكين، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، ووجود بعض الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة في العديد من الصناعات كلها عوامل تشير إلى عدم وجود وفرة من المستهلكين يمكن الالتفاف حولهم وجذبهم كمستهلكين جدد. الأمر الذي أدى إلى جعل العديد من الشركات الآن تحارب من أجل حصص سوقية صغيرة إن لم تكن هزيلة في أحيان أخرى، وقد ساهم هذا بدوره في رفع التكاليف الخاصة بجذب مستهلكين جدد. وفي الحقيقة فقد أصبحت تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل 5 أو 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضاء المستهلك الحالي، بل إن هناك بعض الشركات مثل سيارز Sears قد وجدت أن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الاحتفاظ بالمستهلك الحالي 12 مرة.



وقد ساهم ذلك في جعل الشركات تدرك حقيقة هامة تتمثل في أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفقه بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدفق من إجمالي المشتريات التي كان سيقوم بشرائها هذا العميل على مدار حياته معها. وهذا ما يمكن أن يطلق عليه "دورة حياة العميل مع الشركة" Customer Lifetime Value، وهي عبارة عن قيمة إجمالي حجم مشتريات العميل الواحد التي يمكن أن يشتريها من الشركة على مدار الوقت الذي يتعامل فيه معها. وقد أشارت بعض الشركات مثل "تاكوبيل" Taco Bell إلى أن قيمة دورة حياة العميل الواحد معها يتجاوز مبلغ 12.000 دولار، في حين أكدت شركة ليكسز Lexus بأن العميل الواحد يمكن أن تقدر قيمة حجم تعاملاته على مدار حياته معها نتيجة رضاه وولائه لها مبلغ لا يقل عن 600.000 دولار. ويؤكد هذا على إن السعي لإستبقاء وتحقيق نمو في حجم الأعمال مع المستهلكين الحاليين الذين تتعامل معهم الشركات يمكن أن يكون له مردودات إيجابية واضحة على نجاحها وإستمرارها في الأسواق التي تمارس فيها عملياتها. وفي الحقيقة يشير هذا أيضا إلى أن الشركة قد تخسر بعض النقود أثناء تنفيذ صفقة معينة، ولكنها ستحقق في المقابل منافع عظيمة الأثر إذا استطاعت بناء وتنمية علاقات مستدامة وطويلة الأجل مع عملائها.

**جذب، وإستبقاء، وتحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين:**

يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع المستهلكين في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء المستهلكين والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية. ويمكن القول بأن المستهلكين الراضيين هم أكثر المستهلكين الذين يمكن تحويلهم إلى مستهلكين ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها، ويعتبر هؤلاء المستهلكين ذوي الولاء المرتفع أحد أهم العوامل التي تساهم في زيادة حصتها من الأعمال. وسوف نقوم الآن بالإقتراب من

بعض المفاهيم الهامة في هذا الصدد مثل القيمة المدركة من قبل المستهلك، ورضا المستهلك، وولائه، وإستبقائه أو الاحتفاظ به، وحصّة المستهلك.

**أسس بناء العلاقات – القيمة التي يدركها المستهلك ورضاه :**

يمكن القول بأن مهمة جذب المستهلكين والإحتفاظ بهم إنما تمثل مهمة صعبة تواجهها الشركة وجهازها التسويقي. حيث غالباً ما يتعرض هؤلاء المستهلكين إلى تشكيلة كبيرة ومحيرة من السلع والخدمات التي يختارون من بينها. ولذلك يجب على الشركة التي تسعى إلى إجتذاب المستهلكين والإحتفاظ بهم أن تبحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من إمدادهم بأكبر قيمة ممكنة ومن ثم إرضائهم بدرجة مرتفعة.

**القيمة المدركة من قبل المستهلك Customer Perceived Value :**

يقوم المستهلك بالشراء من تلك الشركة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة. وهذه القيمة ما هي إلا تقييم المستهلك للاختلافات الموجودة بين جميع المنافع التي يمكنه أن يحصل عليها وبين جميع التكاليف التي سيتحملها عند مقارنة العرض التسويقي الذي تقدمه الشركة مع العروض الأخرى التي يقدمها باقي المنافسون. وحدير بالملاحظة أن المستهلكين غالباً ما لا يجيدوا الحكم على قيمة المنتجات المعروضة والتكاليف التي يكون عليهم تحملها بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية.

**رضا المستهلك Customer Satisfaction :**

يعتمد رضا المستهلك على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد إستخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج. فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات المستهلك، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج. والعكس صحيح، بمعنى إذا إستطاع الأداء الخاص بالمنتج مقابلة توقعات المستهلك، فإن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه، ومن ثم يجعله

مستهلكاً راضياً: وجدير بالذكر هنا أنه إذا فاق أداء المنتج توقعات المستهلك المسبقة عنه، فإن هذا من شأنه أن يزيد من درجة رضاه ، أو يحقق ما نطلق عليه أحياناً "إسعاد المستهلك" Customer delighting. وتقوم الشركات الناجحة بالبحث عن جميع الطرق الممكنة للحفاظ على رضا المستهلكين ، لأن هؤلاء المستهلكين الراضيين سوف نجدهم يقوموا بمعاودة وتكرار الشراء من الشركة للعديد من المرات ، كما أنهم سينقلون خبراتهم الجيدة عن الشركة ومنتجاتها للآخرين. ويمكن القول بأن المفتاح الرئيسي لذلك يتمثل في العمل على تحقيق التوافق والتطابق بين توقعات المستهلك وبين أداء الشركة. وتسعى الشركات المتميزة أيضاً إلى "إسعاد عملائها " من خلال قصر وعودها لهم على ما يمكن أن تقدمه فقط ، على أن تحاول بعد ذلك أن تمددهم بما هو أكثر وأكبر من تلك الوعود التي ساقتها إليهم.

وعلى الرغم من سعي الشركات الموجهة بالمستهلك إلى إرضاء عملائها بدرجة أكبر مقارنة بالمنافسين، إلا أننا لانجدها تعمل بصورة فعلية على "تعظيم" رضا هؤلاء المستهلكين الذين تستهدف التعامل معهم. وتستطيع الشركة تحقيق ذلك - زيادة أو تعظيم رضا المستهلك - من خلال تقليل الأسعار التي تبيع بها منتجاتها، أو من خلال زيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها ، على الرغم من أن هذا قد يؤدي إلى تخفيض حجم الأرباح التي تحققها. ومن هنا فإن الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي يجب أن يتمثل في محاولة توليد وخلق مستهلكين ذوي قيمة مربحة للشركة، ويتطلب هذا إجراء نوعاً من التوازن الضروري بين القيمة التي تحصل عليها الشركة من هؤلاء المستهلكين وبين التكاليف التي ستتحملها لتوليد وخلق تلك النوعية من المستهلكين.

## ولاء المستهلك والإحتفاظ به (إستبقائه) Customer Loyalty and Retention:

يساهم المستهلكون الراضون بدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للشركة. فعادة مايكون هؤلاء المستهلكين أقل حساسية للأسعار، ويتحدثون بشكل جيد للآخرين عن الشركة ومنتجاتها، كما إنهم يحتفظوا بولائهم لفترة طويلة من الوقت.

وتتباين شكل العلاقة بين رضا المستهلك وولائه بشكل كبير بتباين الصناعات والمواقف التنافسية المختلفة. ويشير الشكل رقم (2-1) إلى العلاقة بين رضا المستهلك وولائه في خمسة أسواق مختلفة. ويلاحظ في كل الحالات أن زيادة الرضا سوف تؤدي إلى زيادة الولاء. وبالنسبة للأسواق التي ترتفع فيها درجة المنافسة - مثل صناعة السيارات والحاسبات الشخصية - يشير الشكل إلى إنخفاض حجم الاختلاف بين ولاء المستهلكين الأقل رضا وبين ولاء هؤلاء الذين يكونوا راضين إلى حد ما. كما يشير الشكل أيضاً إلى وجود اختلاف كبيراً بين ولاء المستهلكين الراضين وبين ولاء هؤلاء المستهلكين الراضين بشكل تام.

ويلاحظ أن أي إنخفاض طفيف أو سطحي في الشعور بالرضا التام (الكامل) يمكن أن يخلق معه إنخفاضاً هائلاً في الولاء. ويؤكد على ذلك دراسة قامت بها شركة AT & T، حيث أوضحت بأن 70% من المستهلكين الذين أشاروا برضاهم غير الكامل عن المنتج أو الخدمة، مازالوا على استعداد للتحويل إلى منتجات المنافس؛ كما أوضحت نتائج الدراسة بأن المستهلكين الراضين بشكل كبير هم هؤلاء الأكثر ولاءاً للشركة ومنتجاتها. كما وجدت شركة زيروكس Xerox أن عدد المستهلكين الراضين بشكل تام والذين لديهم إستعداد لإعادة الشراء من منتجاتها يعادل أكثر من 6 أضعاف



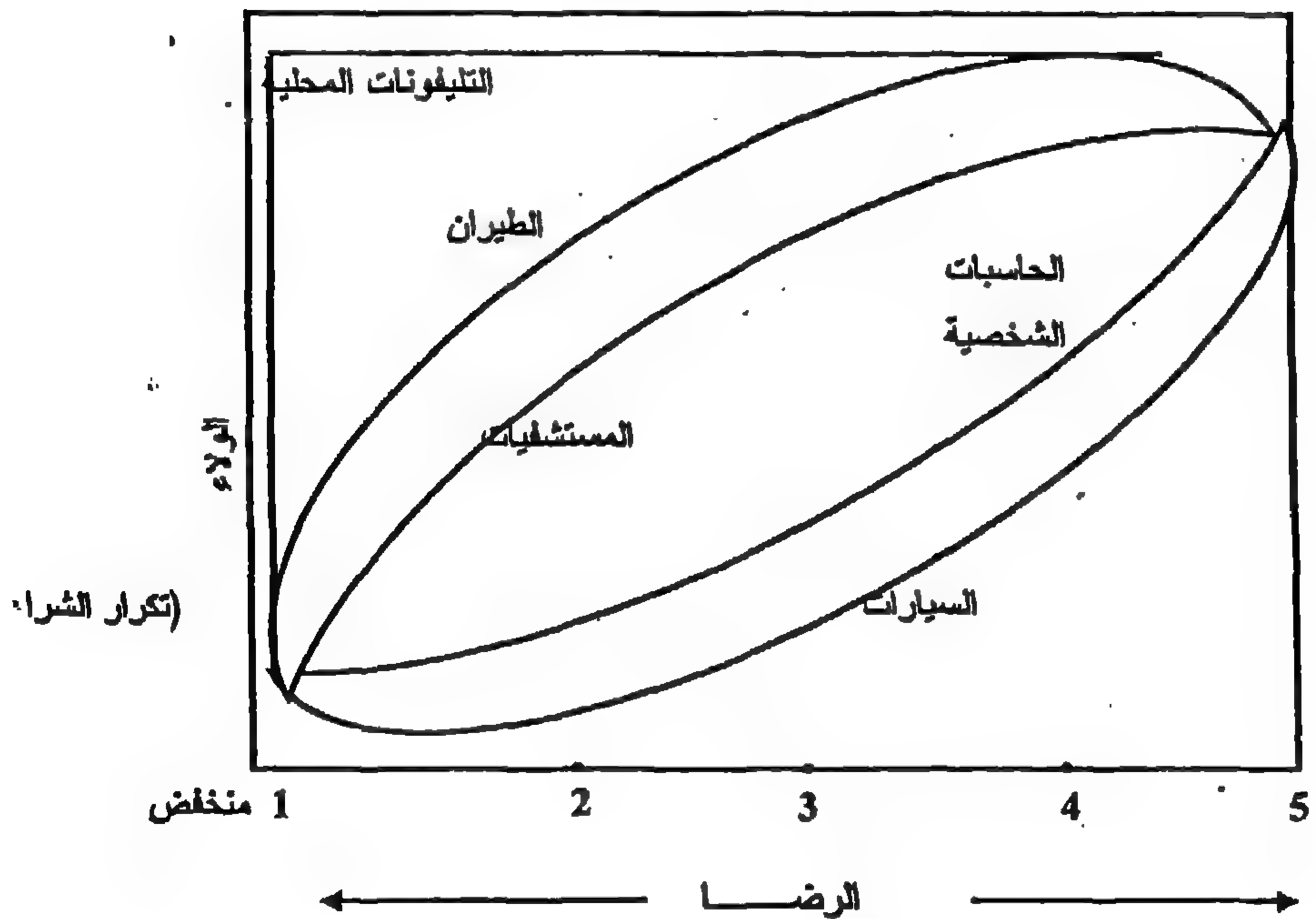
هؤلاء المستهلكين الراضين فقط والذين يكونوا على استعداد لتكرار الشراء من منتجات الشركة. ويشير هذا إلى زيادة احتمال تكرار الشراء من هؤلاء المستهلكين الذين تزداد درجة رضاهم عن الشركة ومنتجاتها.

ويؤكد هذا -بشكل محدد- على ضرورة سعي الشركات إلى تحقيق درجات مرتفعة من رضا المستهلكين المتعاملين معها إذا ما كان لديها الرغبة في الاحتفاظ بهؤلاء المستهلكين . كما أن "إسعاد المستهلك" يخلق نوعاً من العلاقة العاطفية مع المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة له، وبالتالي لن يقتصر بناء علاقة جيدة مع المستهلك على مجرد وجود نوعاً من التفضيل الرشيد أو العقلاني لما تقدمه الشركة إليه. وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى إمكانية خلق درجة عالية من الولاء لدى المستهلك، حيث يقول مديروا التسويق بأننا نحاول البحث عن ما يحتاجه وما يرغبه المستهلكون ، وعندئذ نسعى إلى تقديم منتج يفوق تلك الحاجات والرغبات.

ويشير الشكل (2-1) أيضاً إلى الأسواق التي تتخفّض أو تنعدم فيها المنافسة - الأسواق غير التنافسية -، مثل تلك الأسواق التي يتم خدمتها من قبل شركات محتكرة أو شركات مسيطرة نتيجة إمتلاكها القوة أو إمتلاكها للعلامات المحمية ببراءات الإختراع. ويميل المستهلكون هنا إلى الاحتفاظ بولائهم لتلك الشركات بغض النظر عن رضاهم أو عدم رضاهم عنها. وقد يبدو هذا الوضع مثالياً بالنسبة لهذه النوعية من الشركات ، على الرغم من أنها قد تدفع ثمناً غالياً لعدم رضا المستهلكين عنها على المدى البعيد. ويحدث ذلك في حالة فقدانها مثلاً لإحتكار السوق الذي تخدمه ، ومن ثم فإن مواجهتها لكارثة محققة هي النتيجة الطبيعية لذلك الوضع الذي كان مثالياً لها من قبل. فعلى سبيل المثال ، نجد أنه عندما فقدت شركة زيروكس الحماية الخاصة ببراءة الإختراع الخاصة بتصوير المستندات في أواخر السبعينات، تحول عدد كبير من المستهلكين غير الراضين عنها إلى المنافسين الجدد في

هذا السوق. وقد أدى هذا إلى تقلص الحصة السوقية لشركة زيروكس في السوق العالمي لتصوير المستندات من 80% إلى أقل من نسبة 35% خلال خمس سنوات فقط. وبالتالي، فإنه يجب على جميع الشركات حتى الشركات الناجحة جداً أن تنتبه بصورة كبيرة لكل ما يتعلق برضا المستهلكين وعلاقة هذا الرضا بولاء هؤلاء المستهلكين لها.

شكل رقم (2-1): العلاقة بين رضا وولاء المستهلك



## تحقيق نمو في حصة المستهلك مع الشركة "Growing Share of Customer":

يرغب رجال التسويق - بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمستهلكين المربحين - أن يحققوا زيادة في حصتهم البيعية مع هؤلاء المستهلكين الحاليين الموجودين في الأسواق التي يعملون داخلها. وتعتبر تلك الحصة عن المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق. ويمكن تحقيق هذا النمو المنشود في حصة المستهلك إذا ما أستطاعت الشركة أن تصبح المصدر الوحيد للمنتجات التي يقوم المستهلك حالياً بشراؤها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضاً من خلال قيام الشركة بإقناع المستهلك بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها. ونستطيع أن نرى ذلك في سعي البنوك لزيادة حصة الودائع والقروض الخاصة بعملائها، وفي محاولة متاجر السوبرماركت لزيادة حصتها مع زبائنهم ، وفي رغبة شركات الطيران في زيادة حصة كل عميل من الرحلات التي يقوم بها معها.

ويلاحظ أن أحد أفضل الطرق لزيادة حصة المستهلك هي طريقة توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي Cross-Selling. وهذه الطريقة تعني العمل على زيادة حجم الأعمال والمعاملات مع المستهلكين الحاليين على تشكيلة منتجات الشركة لتحقيق المزيد من المبيعات الإضافية معهم. ويعني هذا تحفيز كل مستهلك فعلى على الشراء من جميع أنواع المنتجات التي تقدمها الشركة ، وحثه على عدم قصر معاملاته معها على منتج واحد فقط أو عدد قليل من منتجاتها .

### بناء العلاقات مع المستهلكين:

نستطيع الآن أن نؤكد ليس فقط على أهمية جذب مستهلكين جدد، ولكن أيضاً على ضرورة الاحتفاظ بهم وتحقيق نمو في المعاملات التي تتم معهم

بنفس القدر من الأهمية. ومن هنا نقول بأن إدارة العلاقات مع العميل دائماً ما تكون فلسفة وطريقة عمل ذات توجه طويل الأجل ، الأمر الذي يدفع الشركات الناجحة الآن إلى عدم قصر إهتماماتها وجهودها على مجرد خلق مستهلكين جدد ، وإنما التحرك أيضاً في جميع الاتجاهات التي من شأنها أن تؤدي إلى إمتلاك وإستبقاء هؤلاء المستهلكين إلى الأبد. ولذلك تسعى هذه النوعية من الشركات إلى السيطرة على ما أطلقنا عليه دورة حياة العميل مع الشركة، وبناء ما يمكن بأن نسميه بقيمة العميل.

### قيمة العميل Customer Equity:

يمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه إدارة العلاقات مع العملاء إنما يتمثل في الوصول إلى رقم كبير لقيمة العملاء المتعاملين مع الشركة. وتعرف هذه القيمة "بأنها مجموع قيم دورة حياة جميع عملاء الشركة" ، أي مجموع قيمة مشتريات جميع العملاء التي يمكنهم شرائها من الشركة على مدار الوقت الذي يتعاملون فيه معها. وبالتالي يكون من الواضح أنه كلما زادت درجة الولاء للشركة، كلما أدى هذا إلى زيادة قيمة عملاء هذه الشركة. ويؤكد الكثير من كتاب التسويق الآن على أفضلية مفهوم قيمة العميل كمقياس لأداء الشركة مقارنة ببعض المقاييس الأخرى التقليدية مثل حجم المبيعات الحالية أو الحصة السوقية. ففي الوقت الذي تعكس فيه المبيعات وحصة السوق ما حدث في الماضي، فإن مفهوم قيمة العميل نجده يعبر عن ويستجلى بصورة واضحة ما يمكن أن يحدث في المستقبل.

### مستويات وأدوات بناء العلاقات مع المستهلكين:

يمكن للشركات أن تقوم ببناء العلاقات مع المستهلكين على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف. فعند أقل مستوى، تسعى الشركات التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من المستهلكين



وتحصل منهم على هوامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى-على الأقل- من العلاقات معهم. ويطلق على ذلك المستوى من العلاقات مستوى "العلاقات الأساسية" Basic Relationships. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة مثل بروكتر أند جامبل لا تقوم بإجراء اتصال تليفوني بجميع مستهلكيها لكي تتعرف عليهم بصورة فردية ، فقد تفعل ذلك مع مجموعة معينة منهم على أساس حجم وقيمة معاملاتهم معها على مدار الزمن، ولكن قد يتم الإتصال بكل هذا العدد الكبير من المستهلكين بصورة غير شخصية من خلال أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات مثلاً.

وعلى النقيض الآخر، حيث الأسواق التي تتعامل فيها الشركات مع عدد قليل من المستهلكين، وتجنّي منهم هوامش ربح مرتفعة. هنا يسعى البائعون إلى خلق وتنمية "علاقات شراكة تامة" Full partnerships مع تلك النوعية مع المستهلكين. ومن أمثلة ذلك ، علاقات الشراكة التي قد تتم مع بعض الموزعين وتجار التجزئة، أو مع بعض الشركات الأخرى التي تسعى إلى تسويق منتجاتها مع الشركة في السوق.

كماتجدر الإشارة هنا أيضا إلى وجود عدداً آخر من مستويات بناء العلاقات مع المستهلكين تقع ما بين تلك الحالتين أو النقيضين اللذان تم ذكرهما فيما سلف.

وتقوم الشركات القائمة الآن بتنمية وتطوير العديد من البرامج التي تمكنها من خلق ولاء المستهلك لها، والإحتفاظ به وإستبقائه للتعامل معها لفترات طويلة. وبعيداً عن محاولات إرضاء المستهلكين وتقديم القيمة التي يبحثون عنها، يحاول رجال التسويق إستخدام أدوات تسويقية محددة لتنمية روابط قوية مع هؤلاء المستهلكين. وسوف نقوم الآن بإستعراض تلك الأدوات بصورة موجزة فيما يلي من سطور.

## أدوات بناء العلاقات مع المستهلكين :

1- يمكن للشركات أن تقوم ببناء القيمة وإرضاء المستهلكين من خلال إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور المالية في علاقاتها معهم . حيث تقدم الكثير من الشركات ما يطلق عليه "برامج تسويق تكرار الشراء" Frequency Marketing Programs، وهي تلك البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة . فشركات الطيران قد تقدم بعض الإمتيازات الخاصة لهؤلاء الذين يتكرر إستخدامهم لخدماتها بصورة مستمرة ، كما يحصل نزلاء الفنادق على أسعار خاصة عند معاودة إرتيادهم للفندق بصورة متكررة، وكذلك تقوم بعض متاجر السوبرماركت بإعطاء بعض عملائها رعاية خاصة أو منحهم خصومات سعرية لتشجيعهم على الشراء المتكرر منها.

وتجدر الإشارة هنا بأن المشكلة التي تكمن في إستخدام تلك الأدوات تتمثل في إن العروض السعرية المختلفة هي أسهل عناصر المزيج التسويقي التي يمكن تقليدها من قبل المنافسين. وهذا يعني أن ذلك المدخل لا يضمن للشركة أن تحتفظ بميزتها التنافسية لفترة طويلة.

2- ينطوى المدخل الثاني علي إضافة مجموعة من المنافع أو الجسور الإجتماعية، بالإضافة إلى المنافع والجسور المالية التي تم ذكرها في النقطة السابقة. حيث تقوم العديد من الشركات برعاية ما يشار إليه بـ "برامج الأندية التسويقية" Club Marketing Programs، والتي تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة ، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينة من العملاء.

ويلاحظ أن هذا المدخل القائم على بناء جسور إجتماعية مع المستهلكين إنما يمثل محاوله من جانب رجال التسويق لتحويل الفرد من مجرد مستهلك إلى عميل. فالمستهلكون قد لا تعرفهم الشركة بالأسم، وقد يتم خدمتهم في صورة قطاعات سوقية كبيرة ، كما يتم التعامل معهم كمجموعة من الإحصائيات للشركة ، ومن ثم يتم خدمتهم عن طريق أي موظف. وفي المقابل نجد أن العملاء يكونوا معروفين بالأسم للشركة ، وبالتالي يتم خدمتهم على أساس فردي أو شخصي عن طريق بعض الأفراد المحترفين المخصصين لهم وليس أي موظف، كما يتوافر لدى الشركة عنهم الكثير من بياناتهم الشخصية التي تمكنها من تنمية روابط وعلاقات قوية معهم .

3- المدخل الثالث لبناء العلاقات مع المستهلكين يتمثل في مد مجموعة من الجسور الهيكلية، مثلما حدث في إضافة الجسور المالية والجسور الإجتماعية. والجسور الهيكلية تعني "تقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك، في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة. وتعتمد هذه الخدمات على استخدام مستوى تكنولوجي مرتفع ، وتهدف إلى جعل العميل أكثر كفاءة وإنتاجية. فعلى سبيل المثال ، تقوم بعض الشركات بإمداد عملائها ببعض التجهيزات الخاصة أو وصلات الكمبيوتر التي قد تساعدهم علي القيام ببعض العمليات الخاصة بهم مثل إدارة المخزون، وإصدار أوامر الشراء، وإعداد كشوف المدفوعات الخاصة بهم. وتظهر تلك المنافع بصورة واضحة في علاقة الشركات المنتجة بتجار الجملة، أو تجار التجزئة الذين تعتمد عليهم بصورة كبيرة في تسويق وتوزيع منتجاتها. ولا يعني هذا أن مثل هذه الجسور الهيكلية لا تصلح إلا في حالة التعامل مع أسواق الأعمال. حيث يمكن الإعتماد عليها أيضاً في حالة التعامل مع المستهلك النهائي، فعلى سبيل المثال، يلاحظ قيام بعض شركات الطيران

بمنح عملائها المتميزين بعض المزايا الخاصة مثل خط تليفون ساخن للحجز أو الاستعلام، وحجز المقاعد المرغوبة لهم حتى يومين من تاريخ الرحلة ، وترك المقعد المجاور خالي بقدر الإمكان، وإدخالهم إلى الطائرة أولاً.

ونستخلص مما سبق أن إدارة العلاقات مع العملاء تعني ضرورة قيام رجال التسويق بالتركيز على إدارة التعامل مع العملاء مثلما يحدث بالنسبة لإدارة المنتجات التي يقومون بتسويقها. ولا يعني هذا في نفس الوقت أننا نرغب في تنمية وتدعيم علاقات مع كل المستهلكين. ففي الحقيقة، يوجد هناك الكثير من المستهلكين الذين تتعامل معهم الشركة ولكنهم يعتبروا مستهلكين غير مرغوب فيهم. وبصورة محددة ، ينطوي التسويق على القيام بعمليات الجذب، والإحتفاظ، والنمو في المعاملات- فقط- مع هؤلاء المستهلكين الذين يمكن وصفهم بأنهم مستهلكين مربحين **Profitable Customers**.



## التحديات التسويقية في الألفية الجديدة للتواصل:

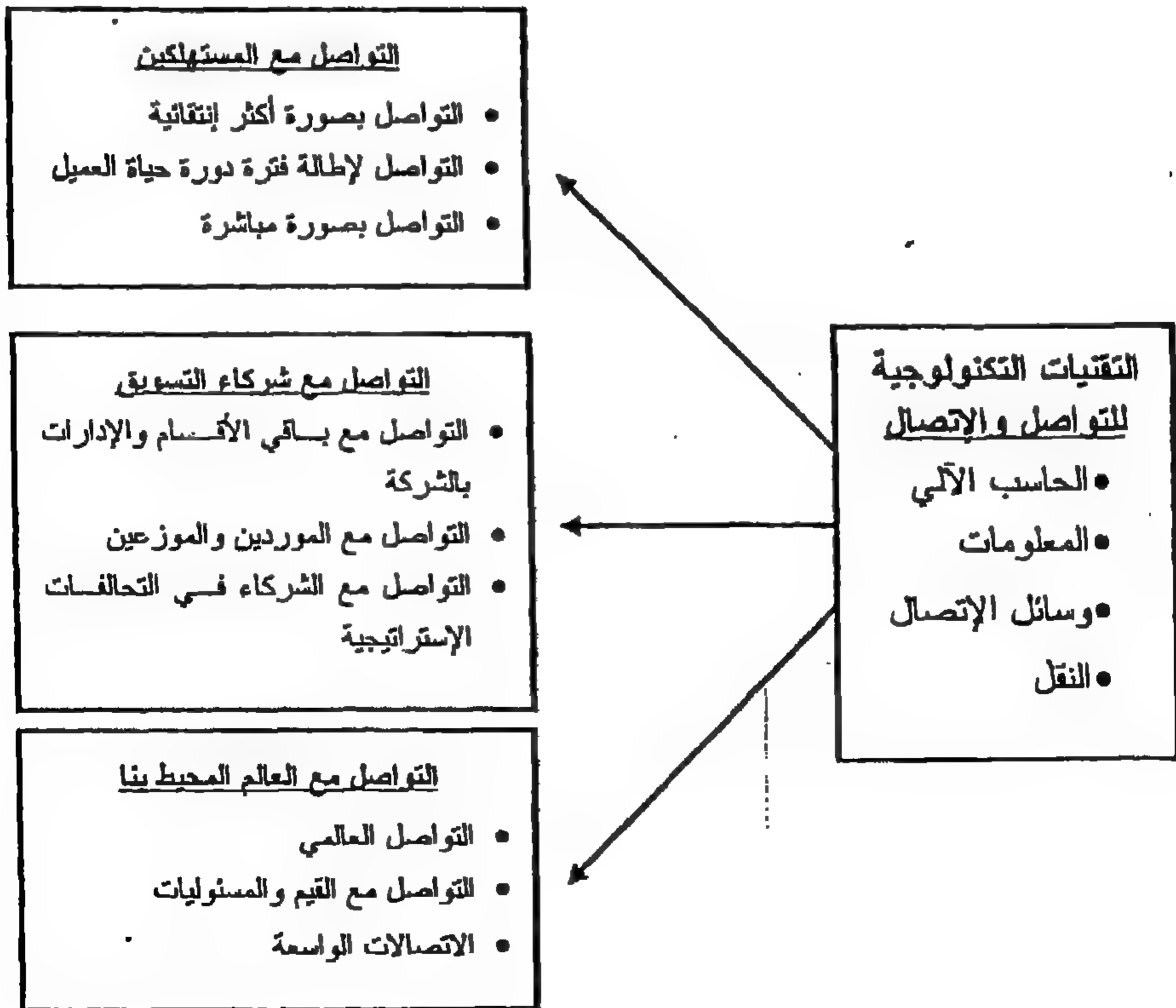
تشهد الألفية الجديدة تغيرات هائلة في شكل وطبيعة الأسواق التي تعمل داخلها منظمات الأعمال كنتيجة طبيعية للعديد من العوامل مثل التقدم التكنولوجي المذهل والمضطرد، وسرعة التحول والتحرك للعولمة، بالإضافة إلى الكثير من التغيرات والتحولات المستمرة في العديد من الجوانب الخاصة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية. وإذا كان الحديث يشير إلى وجود تغيرات سوقية، فإن هذا يحمل معه أيضاً ضرورة إحداث تغيير موازى في ممارسات هؤلاء الذين يقومون بخدمة تلك الأسواق.

ويمكن تلخيص التطورات التسويقية الجوهرية التي حدثت نتيجة دخولنا الألفية الجديدة في موضوع أو مسألة واحدة ألا وهي "التواصل". فالآن وأكثر من أي وقت مضى من قبل نجد أنفسنا على اتصال وتواصل دائم مع بعضنا البعض، ومع جميع الأشياء والأحداث القريبة كانت أو البعيدة الموجودة بالعالم الذي يحيط بنا، وبطرق ووسائل جديدة ومختلفة. ففي الوقت الذي كنا نستغرق فيه أسابيع وشهور للسفر إلى بعض دول العالم، فإننا الآن نستطيع أن نأخذ جولة حول هذا العالم كله في عدة ساعات أو أيام فقط. وفي الوقت الذي كنا نستقبل فيه الأخبار عن الأحداث العالمية الهامة خلال عدة أيام أو أسابيع، فإننا الآن نرى تلك الأحداث حال وقوعها أو حدوثها مباشرة على الهواء من خلال نشرات الأخبار الفضائية. وكذلك كانت تأخذ المراسلات التي تتم بيننا عدة أسابيع، أما الآن فنجدها تصل خلال دقائق معدودة من خلال التليفون أو عبر الإنترنت.

وسوف نقوم في هذا الجزء بإستعراض الإتجاهات والقوى الرئيسية التي قد يكون من شأنها تغيير وتشكيل الصورة العامة الحالية والمستقبلية للنشاط التسويقي، والتي تمثل في نفس الوقت التحدي الجديد لإستراتيجية التسويق

خلال هذا العصر الجديد . ويوضح الشكل رقم (2-2) مجالات التغيير التي طرأت على التقنيات التكنولوجية للتواصل والإتصال، والتي ساهمت بدورها في إعادة النظر في الطرق التي يمكن أن يستخدمها المسوقون للإتصال والتواصل مع الأسواق التي يتم العمل داخلها. حيث سيكون على هؤلاء المسوقين أن يقوموا بإعادة التفكير في علاقاتهم بالمستهلكين، وبشركاء التسويق داخل وخارج الشركة، وبالعالم المحيط بهم. وسوف نقوم في بداية هذا الحديث بالتركيز على التغييرات الدراماتيكية التي حدثت وما زالت تحدث في التقنيات التكنولوجية للتواصل . ثم نشرع بعد ذلك في مناقشة الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها تلك التغييرات على عمليات التواصل والإتصال التسويقية،

شكل رقم (2-2): عمليات التواصل والإتصال التسويقية الحالية



## 1- التقنيات التكنولوجية للاتصال والتواصل:

يمكن القول بأن القوة الرئيسية وراء ظهور الأشكال الجديدة من الاتصالات تتمثل في التطور الهائل في مجال الحاسب الآلي، وآليات الاتصال عن بعد ، وكذلك التطور في مجال المعلومات، والنقل، وتقنيات الاتصال والتواصل الأخرى . وقد ساهم ذلك الانفجار التكنولوجي في إيجاد طرق ووسائل جديدة لمعرفة وتعلم الكثير عن مسارات الوصول للمستهلكين، وعن تنمية وخلق السلع والخدمات التي يتم تفصيلها حسب حاجات ورغبات المستهلك الفردية. وتساهم التكنولوجيا في مساعدة الشركات علي توزيع منتجاتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية، كما تساعد أيضا على تسهيل عملية الاتصال بالمستهلكين سواء كان ذلك في شكل اتصالات جماهيرية واسعة الانتشار - أي تصل إلى مجموعات كبيرة من المستهلكين - أو في شكل اتصالات من طرف واحد إلى طرف واحد one-to-one. فعلى سبيل المثال، يستطيع باحثو التسويق في المركز الرئيسي للشركة الأم في دولة معينة من خلال استخدام فيديو المؤتمرات Video Conferencing الاتصال والتواصل مع جماعات التركيز Focus groups الموجودة في دولة أو عدة دول أخرى لتجميع البيانات واستطلاع آرائهم في الموضوعات المزمع إجراء البحث حولها. وكذلك يستطيع أحد المسوقين ممن يعتمدون على ممارسة التسويق المباشر من خلال القليل من الضغط على فأره الحاسب الآلي أن يدخل على شبكة الإنترنت ويصل إلى خدمات تقديم البيانات إلكترونياً، الأمر الذي يمكنه من معرفة أي شيء عنك، مثل نوع السيارة التي تقودها، وماذا تقوم بقراءته، ... إلى نوع الأيس كريم الذي تفضله.

ونتيجة للاستخدام الواسع والكثيف للحواسيب الآلية، يستطيع رجال التسويق الآن أن يقوموا ببناء قواعد بيانات تفصيلية عن المستهلكين واستخدامها للوصول إلى القطاعات المستهدفة منهم، الأمر الذي يمكنهم بعد

ذلك من إمدادهم بعروض يتم تصميمها لمقابلة حاجاتهم وأنماط شرائهم المجدده بدقة. كما أن ظهور موجة جديدة من أدوات الإتصال والإعلان - والتي تتراوح من إستخدام الهواتف المحمولة، وماكينات الفاكس، وتقنيات الأسطوانات المدمجة، والتليفزيون التفاعلي إلى إستخدام شاشات العرض الموجودة بالمطارات والمراكز التجارية - قد ساعد رجال التسويق على الوصول إلى أي نوعية من المستهلكين، وتوصيل أي رسائل مستهدفة لهم بدرجة مرتفعة من العناية والدقة. ومن خلال التسوق الإلكتروني يستطيع المستهلكون الآن أن يقوموا بإصدار أوامر الشراء، ودفع قيمة السلع والخدمات التي يرغبونها حتى وهم في منازلهم لم يتحركوا إلى أي مكان. كما أن إستخدام آليات التوصيل السريع قد مكن أيضا هؤلاء المستهلكين أن يقوموا بإستلام وإستقبال مشترياتهم في أقل من 24 ساعة. كما يستطيع المستهلكون من خلال العروض الإقتراضية التي تقدم لهم عبر الإنترنت أن يقوموا بإختبار المنتجات الجديدة المتاحة في الأسواق، الأمر الذي يمكنهم أيضا من إتخاذ قرار بشرائها إلكترونياً. ويقودنا هذا إلى خلاصة مؤداها بأن الانفجار التكنولوجي الذي نعيشه من شأنه أن يؤثر بلاشك بشكل كبير جداً على كل جانب من جوانب النشاط التسويقي.

#### \* الإنترنت:

قد تكون الإنترنت أكثر الآليات التكنولوجية الجديدة تحديداً لشكل عصر الإتصالات الحديث الذي نتحدث عنه . وتعرف الإنترنت على أنها "شبكة عالمية واسعة تربط بين مجموعة كبيرة جداً من مواقع الويب التي يتم الدخول إليها عن طريق الحواسيب الآلية، مع العلم بعدم وجود إدارة أو ملكية مركزية لتلك الشبكة". وتعمل الإنترنت في الوقت الحاضر على الربط بين جميع الأفراد وكافة أنواع الأعمال والمنظمات في العالم أيا كان الموقع الجغرافي لهم، كما تمكن من توفير المعلومات والحصول عليها من أي مكان



أو مصدر موجود في هذا العالم. وتسمح الإنترنت بالدخول عليها في أي وقت ومن أي مكان بغرض الحصول على المعلومات ، أو بغرض التسلية ، أو بغرض الإتصال والتواصل مع الآخرين. ومن هنا بدأت الشركات تستخدم الإنترنت لبناء علاقات تقربها من عملائها وشركائها في النشاط التسويقي ، وكذلك لتسهيل عملية بيع وتوزيع منتجاتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. كما أدى ظهور الإنترنت أيضاً إلى تحويل وتغيير شكل ومكان السوق التقليدي إلى نوع جديد من الأسواق يطلق عليه السوق الافتراضي والذي يتم الذهاب إليه عن طريق الدخول على هذه الشبكة.

وقد تم تنمية وتطوير شبكة الاتصالات العالمية والمعروفة بـ world wide web (www) خلال فترة التسعينات. وبدخول الألفية الجديدة اخترقت الإنترنت الولايات المتحدة الأمريكية بشكل واسع، لدرجة بلغ معها وجود نسبة تصل إلى 66% من المجتمع الأمريكي تستخدم الإنترنت، ويدخل عليها حوالي 160 مليون شخص خلال الشهر الواحد تقريباً. وفي الحقيقة فإن الإنترنت أصبحت تمثل ظاهرة عالمية **Global Phenomenon** ، حيث وصل عدد مستخدمي الإنترنت في العالم خلال عام 2004 حوالي 1 بليون فرد تقريباً. ويشير النمو والتنوع في مجتمع مستخدمي شبكة الإنترنت إلى إستخدامها من جميع فئات الأفراد للوصول إلى المعلومات التي يبحثون عنها ، ولشراء السلع والخدمات التي يرغبونها.

وتسعى الشركات الآن على اختلاف أنواعها إلى جذب مستهلكين جدد من خلال ممارستها لأنشطتها عبر الإنترنت ، هذا بالإضافة إلى قيامها ببناء علاقات أكثر قوة مع المستهلكين الحاليين. ومما يؤكد هذا ما نراه من تحول للعديد من الشركات التقليدية التي تقوم على وجود أماكن ومباني مادية تتعامل من خلالها مع عملائها (**Brick and Mortar**) إلى شركات تؤدي أعمالها

إلكترونياً من خلال قيام عملائها بالدخول على مواقعها على شبكة الإنترنت، ثم الذهاب إليها بعد ذلك لإتمام عملية التبادل Click and Mortar Companies. هذا وقد حدث تحول آخر هام بعد ذلك ، حيث ساهمت الإنترنت في إيجاد شركات إعتبارية ليس لها أى مكان أو مبانى مادية على الإطلاق ، وتجرى جميع تعاملاتها مع عملائها إلكترونياً Click Only Companies. وقد أطلق على هذه الشركات بعد ذلك شركات "الدوت كوم" Companies "do-coms"، والتي قامت في أواخر فترة التسعينات بتسويق وبيع جميع الأشياء من كتب، ولعب أطفال، وأسطوانات مدمجة CDs ، وأثاث، وعقارات، وغيرها من السلع والخدمات المختلفة عبر الإنترنت.

ومما يدل على قوة تأثير الإنترنت على عالم الأعمال خلال الأونة الأخيرة تلك الأرقام التي تشير إلى وصول حجم المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة بصورة إلكترونية عبر الإنترنت Business-to-Business Transaction Online إلى حوالي 4.3 تريليون دولار خلال عام 2005، في حين قدرت قيمة المشتريات الخاصة بالمستهلك النهائي عبر الإنترنت خلال نفس العام بحوالي 107 بليون دولار. كما كان من المتوقع أن يكون هناك أكثر من 500.000 منظمة من منظمات الأعمال خلال سنة 2005 تقوم بممارسة التجارة الإلكترونية كمشتريين، أو بائعين، أو كليهما. ويشير ذلك إلى وجود نوعاً من التحول إلى ممارسة جميع أنواع الأعمال عبر الإنترنت بصورة إلكترونية، فالشركات العملاقة مثل جنرال موتورز (GM)، وآي بي أم (IBM)، ودل (Dell)، وميكروسوفت (Microsoft) وغيرها من الشركات الأخرى تحولت وبشكل سريع جداً نحو الاستفادة من الإمكانيات والطاقات المتاحة عبر الإنترنت.

## 2- التواصل مع المستهلكين:

قمنا فيما سبق بمناقشة الأهمية الحرجة لإدارة العلاقات مع العميل ، والتي كشفت لنا بأن معظم الأعمال الجديدة المتعلقة بتنمية وتطوير النشاط التسويقي أصبحت تتطوى على الطرق التي تتبعها الشركات الآن ، والتي من شأنها الوصول بها إلى أفضل علاقات ممكنة مع المستهلكين الذين يتعاملون معها. هذا في الوقت الذي كانت تلك الشركات تركز فيه بالأمس القريب على التعامل مع مستهلكيها بمدخل التسويق الجماهيري واسع الانتشار ، أو ما يطلق عليه بالتسويق الكلي Mass Marketing ، والذي كان يقوم على التعامل مع جميع المستهلكين بطريقة وإستراتيجية واحدة. أما الآن فتقوم الشركات ببناء علاقات مباشرة بصورة أكبر مع مجموعة مختارة ومحددة بدقة وعناية من المستهلكين.

### \* التواصل مع مستهلكين يتم إختيارهم بصورة أكثر دقة وعناية:

تمارس القليل من الشركات الآن ما نسميه "بالتسويق الكلي"، والذي يعني القيام - وكما قلنا من قبل - بالتعامل مع جميع المستهلكين بطريقة واحدة نمطية . فعلى العكس من ذلك، يدرك معظم رجال التسويق الآن عدم حاجتهم للتواصل مع أي نوعية من المستهلكين، بل نجدهم على قناعة بأفضلية إستهداف عدد أقل من المستهلكين ولكنهم أكثر ربحية للشركة.

جدير بالذكر هنا أنه كلما زادت واتسعت الأسواق التي يتم التعامل داخلها ، كلما كان ذلك يعني إحتواء هذه الأسواق على تشكيلة كبيرة من الجماعات والأفراد غير المتجانسين، أو المختلفين ثقافياً وإجتماعياً وجغرافياً. ويتطلب ذلك التباين والتنوع الكبير القيام بتفتيت وتجزئ السوق الذي يتم خدمته بشكل أكبر ، الأمر الذي يجعل الشركات تتحول من الإعتماد على مدخل التسويق الكلي Mass Marketing إلى مدخل التسويق القائم على

تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التعامل معها بإستراتيجيات مختلفة Segmental Marketing. ووفقاً لهذا المدخل - التسويق القطاعي - فإنه يتم إستهداف مجموعة من الأسواق أو الأفراد الذين يتم إختيارهم بدقة لإجراء عمليات المبادلة معهم. ويتجه الكثير من رجال التسويق في الوقت الحاضر إلى ما هو أكثر من تقسيم السوق إلى قطاعات وإختيار قطاعات معينة للتعامل معها. فقد أصبح هناك الآن تركيز على ما يطلق عليه "التسويق على أساس فردي" أو "التسويق من طرف واحد إلى طرف واحد" "One-to-one Marketing". حيث يتم بناء قواعد بيانات ضخمة عن المستهلكين تحتوي على الكثير من المعلومات الثرية عن تفضيلاتهم وأنماط إستهلاكهم. ثم يتم إستخدام تلك البيانات بعد ذلك لتكوين فكرة قوية عن إحتياجات كل مستهلك على حده ، الأمر الذي يمكن في النهاية من القيام بما يسمى بالتفصيل الجماهيري Mass-Customize للعروض التي تقدمها الشركة وتستطيع من خلالها إمداد كل مشتري بأكبر قيمة ممكنة.

وفي الوقت الذي تبحث فيه هذه الشركات عن طرق جديدة لتحقيق قيمة كبيرة للمستهلكين ، فإنها تشرع أيضاً في المقابل بتقدير قيمة هؤلاء المستهلكين بالنسبة لها. ويحدث ذلك بسبب رغبة تلك الشركات في الإتصال والتواصل فقط مع نوعية المستهلكين الذين يمكن وصفهم بأنهم مستهلكين مربحين أو مستهلكين ذوي قيمة كبيرة للشركة. ويطلق على تلك العملية إدارة العلاقات المختارة Selective Relationship Management. وبالفعل تقوم العديد من الشركات الآن بإستخدام تحليل يطلق عليه تحليل ربحية المستهلك Customer Profitability Analysis بغرض تقييم المستهلكين الذين يتم التعامل معهم ، وبشكل يمكن من تصفيتهم وإستبعاد هؤلاء غير ذوي القيمة للشركة، أو الذين قد يسبب التعامل معهم تحقيق خسارة losing Customers . ويحدث ذلك في الوقت الذي يتم فيه السعي إلى



استهداف تلك النوعية المربحة أو ذات القيمة المرتفعة من المستهلكين. وبمجرد أن تقوم الشركات بتحديد المستهلكين المربحين، فإنها تبدأ بعد ذلك في تنمية وتقديم مجموعة من العروض الجذابة للاحتفاظ بهؤلاء المستهلكين والفوز بولائهم لها.

ولكن ماذا يجب على الشركة أن تفعله تجاه المستهلكين غير المربحين **Unprofitable Customers**. يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال تحديد مدى إمكانية تحويل هؤلاء إلى مستهلكين مربحين. فإذا لم تكن هناك فرصة لتحقيق ذلك فإنه ينبغي على الشركة عندئذ أن تتخلص منهم وتستبعدهم، وبصفة خاصة إذا كانت تكلفة خدمتهم أكبر من أو تفوق الإيرادات التي يمكن حصدتها من المعاملات التي تتم معهم. فعلى سبيل المثال، تقوم البنوك أحياناً بحساب قيمة عملائها من خلال تقييمها لبعض العوامل مثل متوسط حساب العميل لدى البنك، و التغيرات التي تطرأ على حسابه نتيجة المعاملات المالية التي يجريها مع البنك، ومعدل استخدام العميل لخدمات البنك، وعدد زيارته للفرع، بالإضافة العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

#### \* التواصل لإطالة فترة حياة العميل :

بمجرد أن تقوم الشركات باختيار نوعيات محددة من المستهلكين لخدمتهم ، فإنها تسعى إلى تعميق معاملاتها مع كل فرد منهم على حدة ، ومن ثم تزداد احتمالات زيادة حصة المستهلك مع الشركة. وكما ناقشنا من قبل، فإن الهدف يتحول من مجرد تحقيق الربح في كل صفقة بيعية إلى السعي لتحقيق أرباح في الأجل الطويل من خلال إدارة دورة حياة العميل مع الشركة ، وكذلك من خلال إدارة القيمة الإجمالية لعملاء الشركة. ومن هنا يلاحظ قيام المسوقين الآن بإنفاق وقتاً أقل لزيادة "حصة السوق" **Share of**

Market، فى الوقت الذى نجدهم فيه ينفقون وقتاً أكبر لتحقيق نمو فى حصة المستهلك Share of Customer. حيث يسعى هؤلاء المسوقين إلى تقديم تشكيلة وتنويع أكبر من المنتجات والخدمات إلى المستهلكين الحاليين، ثم تدريب رجال البيع على طريقة توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي "Cross-sell" بالشكل الذى يمكن من رفع قيمة المبيعات مع هؤلاء المستهلكين "Up-Sell". فعلى سبيل المثال، نجد أن أمازون دوت كوم Amazon.com قد بدأت أعمالها كموقع إلكتروني لبيع الكتب، ولكنها الآن تقدم تشكيلة أخرى من المنتجات مثل الموسيقى، والفيديو، والهدايا، ولعب الأطفال، والأجهزة الإلكترونية، وديكورات المنزل، والمزادات الإلكترونية. كما تقوم هذه الشركة - بناءً على المشتريات السابقة لكل مستهلك معها - بإرشادهم لبعض الكتب أو الأسطوانات المدمجة، أو الفيديو التي قد تدخل في نطاق إهتماماتهم أو رغباتهم. وبهذه الطريقة تمكنت أمازون دوت كوم من تعظيم حصتها مع كل مستهلك من المستهلكين المتعاملين معها.

#### \* التواصل المباشر (التسويق المباشر):

بالإضافة إلى التواصل الذي يعمل على تعميق العلاقات والمعاملات مع المستهلكين الحاليين، تسعى الكثير من الشركات الآن أيضاً إلى تعظيم التواصل المباشر مع هؤلاء المستهلكين. وقد ساعد على ذلك التطور الهائل في آليات التسويق المباشر Direct Marketing. حيث يمكن للمستهلكين الآن أن يقوموا "بالشراء الإعتباري" Virtual Buying لأي منتج بدون الذهاب الفعلي إلى أي متجر مادي، سواء كان ذلك من خلال التليفون، أو الكتالوجات المرسلة بالبريد، أو التجارة الإلكترونية، أو أى وسيلة أخرى من وسائل التسويق المباشر. ولذلك أصبحت معظم المشتريات فى أسواق الأعمال يتم تسويقها بشكل روتيني إلكترونياً من على الويب بداية من الأدوات المكتبية النمطية إلى تجهيزات الكمبيوتر مرتفعة التكنولوجيا والسعر.

كما تقصر بعض الشركات عملياتها البيعية مع عملائها على قنوات التوزيع المباشر فقط، ومن أمثلة تلك الشركات نجد شركة دل (Dell) للكمبيوتر، وأمازون دوت كوم (Amazon.com). كما تستخدم بعض الشركات الأخرى آليات "التواصل المباشر" لتكملة وسائل الإتصال وقنوات التوزيع الأخرى التي تعتمد عليها. فعلى سبيل المثال، تقوم بروكتر أند جامبل (Procter & Gamble) ببيع حفاضات الأطفال بشكل أساسي من خلال تجار التجزئة، وتدعم ذلك البيع من خلال ملايين الدولارات التي تنفقها على وسائل الإعلانات الجماهيرية واسعة النطاق Mass Advertising Media. وعلى الرغم من ذلك تستخدم بروكتر أند جامبل موقعها الإلكتروني [www.pampers.com](http://www.pampers.com) لبناء علاقات مباشرة مع فئة المتزوجين حديثاً، وإمدادهم بالمعلومات، وتقديم النصائح لهم فيما يتعلق بإستعمال الحفاضات، ورعاية الأطفال وتربيتهم.

وينظر بعض رجال التسويق إلى "التسويق المباشر" باعتباره "النموذج التسويقي" للألفية القادمة. ولذا نجدهم يتطلعون إلى ذلك اليوم الذي تتم فيه جميع عمليات البيع والشراء من خلال الإتصالات المباشرة بين الشركات وعملائها. بينما يؤكد البعض الآخر بأن التسويق المباشر سوف يلعب دوراً هاماً ومنتامياً، ولكنه لن يزيد عن كونه طريقة أو مدخل من طرق أو مداخل التسويق والوصول إلى الأسواق المستهدفة.

### 3- التواصل مع شركاء الشركة في النشاط التسويقي:

يجب على رجال التسويق - بالإضافة إلى إدارة العلاقات مع العملاء - أن يضطلعوا أيضاً بإدارة العلاقات مع الشركاء Partner Relationship Management. وتعني تلك الإدارة أن يتم العمل عن قرب وتعاون مع الشركاء من الأقسام الأخرى الموجودة داخل الشركة، ومع الشركاء من

الأطراف الأخرى الموجودة خارج الشركة بغية تعظيم القيمة التي يتم تحقيقها للمستهلكين.

#### \* التواصل مع الأطراف الموجودة داخل الشركة:

إضطلع رجال التسويق تقليدياً بمحاولة فهم المستهلكين ، وكذلك تمثيلهم داخل الشركة لتوصيل ما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم إلى مختلف الأقسام الأخرى الموجودة بالشركة. كما ركزت النظرة التقليدية على أن التسويق يقتصر أدائه فقط على رجال التسويق والبيع وخدمة المستهلك. أما الآن، وفي ظل هذا العالم المتصل ببعضه البعض فلم يعد التسويق هو الطرف الوحيد المسئول عن التفاعلات التي تتم مع المستهلكين . حيث يمكن لكل مجال وظيفي داخل الشركة أن يتفاعل مع هؤلاء المستهلكين وبصفة خاصة بشكل إلكتروني، لذلك تؤكد النظرة الحديثة على أنه يجب على كل موظف أن يكون موجهاً بالتركيز على المستهلك. ويقول أحد المديرين "التسويق نشاطاً هاماً بالشكل الذي لا ينبغي معه أن يتم تركه ليمارس فقط من خلال إدارة التسويق".

ويلاحظ، أنه من الأفضل أن يترك لكل إدارة/قسم أن يعمل بطريقة الخاصة، على أن تقوم الشركة بعد ذلك بالربط والتنسيق بين جميع هذه الإدارات/الأقسام بصدد سعيهم لخلق القيمة للمستهلك. فبدلاً من الإقتصار على تخصيص رجال التسويق والبيع للتعامل والتواصل مع المستهلكين ، تقوم بعض الشركات بتكوين فرق من تخصصات وظيفية مختلفة للتعامل مع هؤلاء المستهلكين ، وعادة ما يطلق عليها فرق التواصل مع المستهلكين ذات التشكيل متعدد الوظائف Cross-Functional Customers Team. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة بروكتر آند جامبل بتخصيص فرق للتعامل مع موزعي منتجاتها تطلق عليها "فرق تطوير العملاء"



**Customer Development Teams**. ويتعامل كل فريق مع أحد الموزعين الرئيسيين الذين تعتمد عليهم الشركة في توزيع منتجاتها. هذا ويتكون الفريق هنا من بعض الأفراد العاملين في البيع والتسويق، والأنشطة اللوجستية، وكذلك من المتخصصين في تحليل الأسواق والنواحي المالية، وغيرهم من العاملين في الأقسام الأخرى. وتسعى هذه الفرق إلى تنسيق جهود الإدارات والأقسام المختلفة لشركة بروكتر أند جامبل الموجهة بالمستهلك لمساعدة الموزعين ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لأعمالهم المنوطين القيام بها.

**\* التواصل مع الأطراف (الشركاء) الموجودين خارج الشركة:**

لم تقتصر التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال التواصل والاتصال على شركاء التسويق الموجودين داخل الشركة، بل حدث ذلك أيضاً بالنسبة لآليات التواصل مع الشركاء من الأطراف الخارجية من مصادر التوريد، وقنوات التوزيع، وحتى المنافسين. فالغالبية العظمى من الشركات الموجودة حالياً ما هي إلا شبكات شراكة مع شركات أخرى.

#### **إدارة سلسلة التوريد (القيمة) Supply Chain Management :**

تتكون قنوات التوزيع التسويقية من مجموعة من الموزعين ، وتجار الجملة والتجزئة ممن يقوموا بتحقيق التواصل بين الشركة وبين المشتريين لمنتجاتها. ويستخدم مصطلح سلسلة التوريد **Supply Chain** لوصف قنوات أكثر طولاً وإمتداداً يبدأ عملها من توفير المواد الخام، والأجزاء والمكونات إلى توزيع المنتجات النهائية وتوصيلها إلى المشتريين النهائيين. فعلى سبيل المثال ، تتكون سلسلة التوريد لمنتجات الحواسيب الآلية الشخصية (PC) من مصادر توريد أجزاء الحاسب والمكونات التابعة له، ومن مصنعي الحاسب الآلي نفسه، وأخيراً من الموزعين وتجار التجزئة وجميع الأطراف المستولة عن بيع الحواسيب إلى منظمات الأعمال والمستهلكين النهائيين. ويساهم كل

عضو من أعضاء هذه السلسلة بنسبة من القيمة الإجمالية التي تم خلقها وتوليدها بواسطة سلسلة التوريد كلها.

وتستطيع الشركات الآن من خلال مفهوم إدارة سلسلة التوريد أن تعمل على تقوية إتصالاتها بالشركاء الموجودين معها داخل تلك السلسلة كلها. فهي تعلم أن نجاحها لا يتوقف فقط على مجرد أدائها لعملياتها بشكل جيد، وإنما يتوقف أيضاً على أداء باقي أعضاء السلسلة كلها في مواجهة أداء سلاسل التوريد الخاصة بباقي المنافسين. ومن ثم لا يتعامل مفهوم إدارة سلسلة التوريد (أو سلسلة القيمة) مع مصادر التوريد كبائعين لإحتياجاتنا من المواد والأجزاء و... الخ، كما أنه لا يتعامل مع الموزعين كعملاء أو مستهلكين يقوموا بشراء منتجاتنا، ولكنه يتعامل مع كليهما كشركاء في إمداد المستهلك النهائي بالقيمة المنشودة. فعلى سبيل المثال، يعمل سوبر ماركت كبير مثل كارفور مع بعض الموردين مثل بروكتر أند جامبل، وغيره من الشركات الموردة كجزء من الأنشطة اللوجستية الخاصة به، الأمر الذي يمكنه من تخفيض تكاليف التوزيع وتخفيض أسعاره للمستهلكين المتعاملين معه. وكذلك نرى شركة سيارات كبيرة مثل ليكسز Lexus تقوم بإختيار مصادر التوريد الخاصة بها بدقة وعناية فائقة بغرض تحسين كفاءة عملياتها ومنتجاتها، وفي المقابل نجدها تمنح موزعيها بعض حقوق الإمتياز بشكل جعلها تحقق في النهاية مزيد من المبيعات والخدمات الداعمة لعملائها لإرضائهم والإحتفاظ بهم وبتسمية درجة مرتفعة من ولائهم لها .

## \* التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances:

أكتشفت الشركات- بالإضافة إلى قيامها بإدارة سلسلة التوريد- حاجتها إلى شركاء إستراتيجيين آخرين، وذلك إذا ما كانت تضطلع وتأمل في تحقيق مزيد من النجاح والفعالية. فالتحرك إلى الأسواق العالمية أصبح يستلزم نوعاً من الشراكة يكون من شأنها تذليل الكثير من العوائق والعقبات، وزيادة قوة الشركات المتجهة لتلك الأسواق لمواجهة ذلك الخصم التنافسي هناك. ومن هنا بدأ الإنتشار الواضح للتحالفات الإستراتيجية في معظم إن لم يكن في جميع الصناعات والأسواق. فعلى سبيل المثال، قامت شركة دل (Dell) للكمبيوتر مؤخراً بتنفيذ عدد من الإعلانات التي تخبر فيها عملائها عن علاقات الشراكة التي دخلت فيها مع شركتي ميكروسوفت (Microsoft) وأنتل (Intel) لتقديم حلول يتم تفصيلها حسب رغبات وحاجات عملائها، وقد كان شعار تلك الشركات الثلاثة معاً "نحن متخصصون في حل المشاكل المستعصية"

وتحتاج الشركات أن تدقق تماماً في إختيارها لشركائها بالشكل الذي يمكنها من إكمال جوانب قوتها ومعالجة جوانب ضعفها. وتؤثر التحالفات التي يتم إدارتها بصورة جيدة بقوة على مبيعات وأرباح أطراف ذلك التحالف، فقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن 25% من الأرباح التي تحققها أكبر 1000 شركة من الشركات الأمريكية تتم من خلال التحالفات التي تدخلها تلك الشركات.

### 4- التواصل مع العالم المحيط بنا:

مثمًا حاول رجال التسويق الدفاع عن رؤيتهم المتعلقة ببناء علاقات قوية مع المستهلكين والشركاء، فإننا نجدهم يتطلعون أيضاً إلى تلك الطرق التي تمكنهم من التواصل مع العالم الخارجي المحيط بهم. ولذلك سنقوم الآن

بطرح الإتجاهات المتعلقة بزيادة الإهتمام بالعولمة، مع التركيز على الإعتبارات الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية للشركات، والإستخدام المتزايد للتسويق من قبل منظمات القطاع العام - أو الحكومي - والمنظمات غير الهادفة للربح.

### \* التواصل العالمي Global Connections:

إستطاع العديد من المسوقين الآن أن يكونوا على صلة وتواصل عالمي مع عملائهم وشركائهم التسويقيين في ظل عالم أصبح كقرية صغيرة يمكن الوصول والإتصال بأي جزء فيها بشكل غاية في السهولة. وقد عانى الإقتصاد العالمي من تغييرات جذرية خلال العقدين الأخيرين بشكل ملحوظ ، حيث تقلصت المسافات الجغرافية والثقافية وإقتربت من بعضها البعض نتيجة ظهور الطائرات فائقة السرعة، وماكينات الفاكس، ونشرات التليفزيون الفضائية، وشبكة الإنترنت العالمية، وغيرها من آليات الإتصال والتواصل المتقدمة. وقد سمح هذا للشركات بتوسيع مستوى التغطية السوقية الجغرافية لها، مما أدى إلى زيادة درجة تعقد البيئة التسويقية لكل من الشركات والمستهلكين على حد سواء. وقد تأثرت معظم الشركات في الوقت الحاضر - سواء كانت شركات كبيرة أو صغيرة - بصورة أو بأخرى بالمنافسة العالمية، فحتى لو كانت تلك الشركات تعمل على مستوى محلي فإنها ستواجه بلا شك منافسة من بعض الشركات العالمية داخل أسواقها المحلية. كما تجدر الإشارة هنا أيضاً بقيام الشركات الآن ليس فقط بمحاولة بيع منتجاتها في العديد من الأسواق العالمية، ولكن أيضاً بمحاولة شراء المواد الخام ومكونات وأجزاء منتجاتها من العديد من الأسواق الخارجية.



ويركز المديرون في جميع دول العالم على القضايا المتعلقة بالأعمال والمعاملات العالمية بصورة أكبر من تركيزهم على القضايا الخاصة بالمعاملات المحلية. ويحدث ذلك بدءاً من قيامهم بصياغة رؤيتهم الخاصة بالصناعة التي تعمل داخلها الشركة، إلى الكيفية التي يتم من خلالها مواجهة المنافسين، ونهاية بالإستراتيجيات التي يتم وضعها لإستغلال الفرص المتاحة أمامهم . ويثير هذا العديد من التساؤلات مثل: ما هو التسويق العالمي؟ وكيف يختلف عن التسويق المحلي؟ وكيف يؤثر المنافسين العالميين والقوى العالمية الأخرى على الأعمال الخاصة بشركتنا؟ وإلى أي مدى يجب أن نذهب على المستوى العالمي؟ ويدفع هذا العديد من الشركات إلى تكوين تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأجنبية الأخرى، أو حتى مع المنافسين ، وكذلك مع الموردين وشركاء التسويق الآخرين. وبالتالي نستطيع القول بأن الشركات التي ترغب في طرق أبواب النجاح في القرن الحالي هي تلك التي ستسعى إلى بناء أفضل شبكات عمل عالمية.

#### \* التواصل مع القيم والمسئوليات الاجتماعية:

يحاول رجال التسويق أن يقوموا بإعادة فحص ودراسة مدى التزامهم و تواصلهم مع القيم والمسئوليات الاجتماعية ، والتي يمكن لها أن تعمل على تدعيم موقفهم في السوق . فنتيجة لظهور الحركات العالمية لحماية المستهلك وحماية البيئة ، أصبح لزاماً على المسوقين أن يضطلعوا بمسئولية أكبر تجاه التأثيرات الاجتماعية والبيئة لتصرفاتهم. ولذلك برزت موضوعات مثل أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية كأحد الموضوعات المثارة لمعظم الأعمال التي يتم ممارستها في الوقت الحاضر. وبالتالي لن تستطيع الشركات أن تتجاهل تلك القضايا والمطالب التي تثيرها الحركات الخاصة بحماية المستهلك وحماية البيئة . ويعني هذا ضرورة قيام الشركات بمراعاة تلك

المطالب ، ووضعها داخل الأجندة المستقبلية لها عندما تكون بصدد تحديد إستراتيجياتها و تقييم ممارساتها داخل الأسواق والمجتمعات التي تعمل فيها.

وتجدر الإشارة هنا بوجود مقاومة من بعض الشركات لتلك النوعية من الحركات ، ولذلك لن نجدها تستجيب لأي مطالب لها إلا إذا إجبرت على ذلك من خلال أي قوانين أو تشريعات تتعلق بحماية المستهلك أو البيئة. وعلى العكس من ذلك، حيث يرحب البعض الآخر من الشركات بقبول وتقبل مسؤولياتها تجاه العالم المحيط بها. حيث تنظر هذه الشركات للتصرفات التي تحمل في طياتها المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة كفرصة تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية هامة إذا ما أحسن إستغلالها بصورة جيدة. ومن هنا تبدأ الكثير من الشركات في البحث عن تلك الطرق التي تحقق بها الأرباح من خلال خدمة إهتمامات وحاجات كل من المستهلكين والمجتمع معا على المدى البعيد .

#### \* الإتصالات الواسعة:

تستخدم الأنواع المختلفة من المنظمات التسويق لتحقيق الإتصال والتواصل مع المستهلكين والعديد من الأطراف الأخرى المهمة لها. وقد أقتصرت تطبيق التسويق في الماضي على قطاع منظمات الأعمال الهادفة لتحقيق الربح. أما حديثاً فقد أصبح النشاط التسويقي عنصراً رئيسياً داخل إستراتيجيات المنظمات غير الهادفة للربح مثل الكليات، والمستشفيات، والمتاحف، والأوركسترا الموسيقية ... الخ. ومن هنا أصبح للتسويق دوراً هاماً في الإتصال بالأطراف المؤثرة على مثل تلك المنظمات مثل المتبرعين والمتطوعين، والعمل على تحقيق التواصل معها بالشكل الذي يؤثر بصورة إيجابية على نجاحها وإستمرارها.

ويعني هذا أن جميع أنواع المنظمات يمكن أن تحقق الإتصال والتواصل مع المستهلكين والكثير من الأطراف الأخرى من خلال التسويق. كما يمكن القول بأن النمو المستمر في المنظمات غير الهادفة للربح والمنظمات العامة، إنما يعني تقديم العديد من التحديات الجديدة والقائمة لمديري التسويق.

### عالم التسويق الجديد المتواصل:

ينصب الحديث الآن من رجال التسويق- الذين حققوا وحققوا نجاحاً لافتاً للنظر في جميع أنواع وأشكال المنظمات- على تلك المزايا التي يمكن لهم حصدها من الفرص الجديدة للتواصل مع المستهلكين ، وشركائهم التسويقيين، والعالم المحيط بهم ككل كما تم مناقشته من قبل . ويقارن الجدول التالي بين طريقة التفكير التسويقي القديمة وبين طريقة التفكير التسويقي الحديث.

### جدول رقم (1-2)

#### التحول في مفاهيم التواصل التسويقي

التفكير التسويقي القديم	التفكير التسويقي الحديث
1- التواصل مع المستهلكين:	
- التركيز على المبيعات والمنتجات	- التركيز على السوق والمستهلك
- ممارسة التسويق الكلي "التسويق الجماهيري"	- إستهداف قطاعات سوقية أو أفراد يتم اختيارهم بدقة .
- التركيز على خصائص المنتج ، وتكثيف الجهود البيعية	- التركيز على إرضاء المستهلك وتقديم القيمة له
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات مع المستهلكين	- تنمية وتطوير العلاقات مع المستهلكين
- جذب مستهلكين جدد	- الحفاظ على المستهلكين القدامى

التفكير التسويقي القديم	التفكير التسويقي الحديث
- تحقيق نمو الحصة السوقية	- تحقيق نمو لحصة المستهلك
- خدمة أي مستهلك	- خدمة المستهلكين المربحين، والتخلص من النوعية غير المربحة
- ممارسة الاتصالات من خلال الوسائل الجماهيرية واسعة	- الاتصال بشكل مباشر مع المستهلكين
- الانتشار غير المباشرة	- تنمية منتجات مفصلة حسب حاجات ورغبات المستهلكين الأفراد
- تنمية منتجات نمطية	
2- التواصل مع شركاء التسويق:	
- ترك محاولات إرضاء المستهلك إلى إدارة التسويق والمبيعات	- إشراك جميع الإدارات والأقسام في تحقيق الرضاء للمستهلك وتقديم القيمة له
- العمل بشكل منفرد دون شراكة	- الشراكة مع شركات أخرى
3- التواصل مع العالم المحيط بنا:	
- العمل في الأسواق المحلية	- العمل في الأسواق العالمية والمحلية
- المسؤولية عن تحقيق الربح	- المسؤولية الاجتماعية والبيئية
- الإقتصار على الأسواق التي تحقق الربح	- الدخول في الأسواق المربحة وغير المربحة
- ممارسة التجارة في الأسواق الفعلية	- ممارسة التجارة الإلكترونية والدخول للأسواق الاعتبارية أو الافتراضية

ويتضح من العرض السابق أن وجهة النظر القديمة ترى التسويق على أنه لايزيد عن مجرد نشاط بيعي وإعلاني، وهذا يعنى رؤيته كعملية يتم القيام بها للإستحواذ والسيطرة على المستهلك بدلاً من الإهتمام به ورعايته. ويركز ذلك التفكير التقليدي على محاولة تحقيق الربح في كل صفقة بيعية



بدلاً من السعي لتحقيق الربح من خلال إدارة دورة حياة العميل . وقد كان ذلك يعني أيضاً التركيز على مجرد بيع أكبر كمية من منتجات الشركة بدلاً من فهم الأسواق المستهدفة، وخلق، والإتصال بـ ، وتوصيل قيمة حقيقية مجدية للمستهلكين الموجودين داخلها .

ولحسن الحظ، أن هذا النوع من التفكير التسويقي القديم قد ذهب وانتهى ليحل بدلاً منه طرق جديدة للتفكير، وقد قمنا بإستعراضناها بشيء من التفصيل في الصفحات السابقة. وفي النهاية، يجب علينا أن ندرك أن التسويق سوف يستمر في هذا التغير الدراماتيكي طالما بدأنا نتحرك للدخول لأروقة القرن الحادي والعشرين، حيث ستساهم تلك الألفية الجديدة بلا شك- في تقديم وطرح العديد من الفرص المثيرة لرجال التسويق ذوي العقلية المنطلقة دائماً للتجديد.



## **الفصل الثالث**

**تنمية وتطوير**

**المنتجات الجديدة**





## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب المعرفية التالية:

- أنواع المنتجات الجديدة
- آليات تنمية وتطوير المنتجات الجديدة
- نشر الابتكار أو المنتج الجديد
- تبني الابتكار أو المنتج الجديد
- خصائص المنتج وعلاقتها بمعدل تبني المنتجات الجديدة.
- التطبيقات التسويقية لعملية تبني المنتجات الجديدة
- العلاقة بين عملية إنتشار المنتج الجديد وبين دورة حياة المنتج



## مقدمة :

تمثل عملية تقديم المنتجات الجديدة أحد العمليات الهامة التي تقوم بها الشركة لتحقيق النمو، و الأرباح، والإحلال لتلك الأصناف المتقدمة الموجودة لديها. فقد أشارت - على سبيل المثال - الإحصائيات الخاصة بشركة جونسون أند جونسون، وشركة جيليت بأن عملية التوسع في تقديم منتجات جديدة خلال خمس سنوات ساهمت في زيادة عوائدهما السنوية بنسب وصلت إلى 36%، و 50% على الترتيب لكلا الشركتين . وتزداد أهمية عملية تقديم المنتجات في بعض الدول المتقدمة مثل أمريكا، حيث يلاحظ أن هناك نمو كبير ومستمر لعدد المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها. وتشير الإستخبارات التسويقية هناك بأن عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها خلال عام 1989 كان حوالي 14000 صنفاً جديداً ، في حين زاد هذا العدد إلى أكثر من 25000 منتجاً جديداً تم تقديمه خلال عام 1998 .

## أنواع المنتجات الجديدة :

قد يثير مصطلح " المنتج الجديد " في بعض الأحيان لبلة في فهم المقصود منه بسبب وجود مدى واسع من المعاني التي ترتبط به، ويؤكد هذا فعلاً وجود العديد من التعريفات الصحيحة الخاصة بهذا المفهوم. فالمنتج يمكن أن يكون جديداً بالنسبة للعالم كله، كما يمكن أن يكون جديداً بالنسبة لسوق معين، و قد يكون كذلك فقط بالنسبة للشركة المنتجة له أو التي تقوم ببيعه، وأخيراً قد يكون المنتج جديد بالنسبة لأكثر من عنصر من العناصر السابق ذكرها. ويمكن القول بأن هناك ستة أنواع مختلفة لما يمكن أن نطلق عليه منتجات جديدة وهي :

• المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها للعالم **New- to- the world products** (يطلق عليها أحيانا الابتكارات غير المستمرة **(Discontinuous Innovation)** : تخلق هذه المنتجات سوق جديد تماما لسلعة معينة. و من أهم الأمثلة الشائعة لمنتجات جديدة تم تقديمها للعالم كله التليفون المحمول، والتليفزيون الملون، والحاسب الآلي، وماكينة الفاكسيميلى.

• خطوط المنتجات الجديدة **New product lines** : و تشير إلى خطوط منتجات لم تنتجها أو لم تقدمها الشركة من قبل، و تسمح لها بالدخول إلى سوق قائم أو موجود بالفعل .

• الإضافات لخطوط المنتجات الحالية **Additions to Existing Product lines** : ينطوى هذا النوع على المنتجات الجديدة التي تقوم الشركة بإضافتها إلى خطوط منتجاتها القديمة او الموجودة بالفعل لديها.

• التحسينات أو التعديلات التي يتم إجرائها على المنتجات الحالية **Improvements or Revisions of Existing Products** : قد يكون المنتج الجديد مجرد منتج قديم إجرى عليه بعض التغييرات أو التحسينات ، سواء كانت تلك التغييرات أو التحسينات كثيرة أو محدودة.

• المنتجات الحالية التي يتم إعادة بيعها فى أسواق جديدة **Repositioned Products** : ويشير ذلك النوع إلى إمكانية إستهداف أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة من خلال المنتجات الحالية أو القائمة.

• المنتجات منخفضة السعر **Lower –Priced Products** : يشير هذا النوع إلى المنتجات التي تقدم أداء مقارب أو مشابه للعلامات المنافسة ولكن بأسعار منخفضة.



## عملية تنمية وتطوير المنتج الجديد:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في هذا الصدد إلى أن الشركات التي حققت نجاحاً في تنمية وتقديم منتجات جديدة كانت هي تلك الشركات التي أتت الخطوات التالية :

- تحديد الالتزامات طويلة الأجل اللازمة لتدعيم عملية تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.

- استخدام مدخل أو طريقة محددة تعتمد عليها الشركة ، وتكون موجهة بأهداف الشركة و إستراتيجياتها ، مع القيام بتحديد دقيق لإستراتيجية المنتج الجديد كإستراتيجية أساسية .

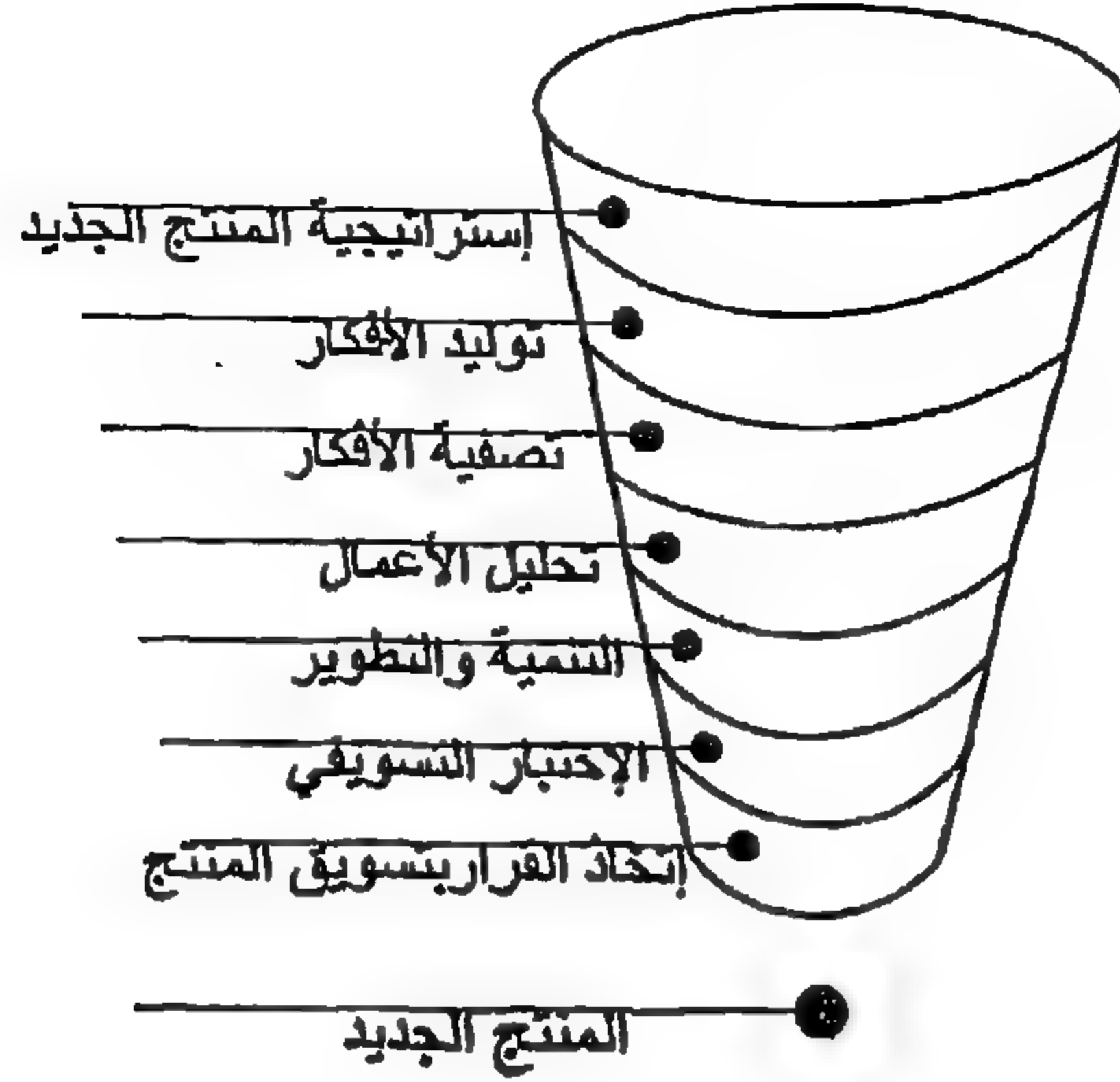
- تحديد الخبرات المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية .

- توفير البيئة الداخلية – نمط الإدارة، والهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا – التي يمكنها أن تساعد على تحقيق أهداف الشركة المتعلقة بتنمية وتطوير المنتج الجديد.

ويلاحظ أن معظم الشركات تقوم بإتباع شكل رسمي لعملية تنمية وتطوير المنتج الجديد، حيث غالباً ما نجد أنها تبدأ خطوات هذه العملية بإستراتيجية المنتج الجديد.

ويوضح الشكل رقم (3-1) الخطوات السبع الأساسية لعملية تنمية وتطوير المنتج الجديد.

شكل ( 1-3 ) مراحل تنمية وتطوير المنتج الجديد



وسوف نقوم فيما يلى بمناقشة تلك الخطوات السبع بشئ من التفصيل:

#### 1- إستراتيجية المنتج الجديد :

تربط إستراتيجية المنتج الجديد عملية تنمية وتطوير المنتج بأهداف كل من إدارة التسويق، ووحدة الأعمال، والشركة ككل. حيث يجب أن تتوافق تلك الإستراتيجية مع الأهداف الخاصة بهذه المستويات جميعها، فى الوقت الذى ينبغى فيه التنويه على ضرورة وجود تناسق وتناغم بين هذه الأهداف الثلاثة جميعها .

وتعتبر إستراتيجية المنتج الجديد جزءا من الإستراتيجية الكلية للتسويق فى الشركة. حيث نجدها تساهم فى تقديم إرشادات عامة لتوليد، وتصفية، وتقييم الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة. كما تساعد هذه الإستراتيجية أيضا فى تحديد الأدوار التى يجب أن تلعبها المنتجات الجديدة فى الخطة العامة للشركة، وكذلك تساهم فى توصيف خصائص المنتجات التى ترغب الشركة فى تقديمها، والأسواق التى يمكن أن تقوم بخدمتها.

## 2- توليد الأفكار :

تأتى أفكار المنتجات الجديدة من العديد من المصادر مثل المستهلكين، والموظفين، والموزعين، و المنافسين، والبحوث والتطوير، والخبراء الإستشاريين.

● المستهلكون: يرى المفهوم التسويقي بأن حاجات ورغبات المستهلكين يجب أن تكون المصدر الرئيسى لتنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

● الموظفون : يمكن الحصول على، وخلق العديد من الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة من خلال الإعتماد على العاملين فى إدارة التسويق من موظفى الإعلان، وبحوث التسويق، و رجال البيع، وغيرهم من الموظفين، وذلك بسبب إقترابهم من وتحليلهم للأسواق التى يتم العمل داخلها. وهناك بعض الشركات مثل بروكتر أند جامبل تقوم بإعطاء حوافز وجوائز لموظفيها الذين يفوزون فى المسابقات التى تعقدتها للوصول الى أحسن الافكار لمنتجات جديدة يمكن تقديمها للأسواق التى تعمل فيها.

● الموزعون : تعتمد الكثير من القوى البيعية المدربة بشكل جيد على الموزعين لمساعدتهم فى التعرف على تلك الحاجات التى لم تستطيع العروض التى تقدمها الشركة أن تشبعها أو تقابلها. فبسبب قرب هؤلاء هؤلاء الموزعين من المستهلكين النهائيين، فإنهم غالبا ما يكونوا على وعى ودراية أكبر بحاجات ورغبات المستهلك من الشركات المنتجة.

● المنافسون : يجب أن يقوم نظام الإستخبارات التسويقية الموجود بالشركة برصد وملاحظة اداء منتجات المنافسين. ويمكن القول بأن أحد الأغراض التى تكمن وراء ذلك إنما نجده يتمثل فى محاولة تحديد مدى إمكانية تقليد منتجات هؤلاء المنافسين.

وجدير بالذكر أنه يمكن الحصول على قدر هائل ووفير من المعلومات عن المنافسين من خلال إستخدام شبكة الانترنت. فعلى سبيل نجد أن موقع AltaVista ([http : // www. altavista.digital.com](http://www.altavista.digital.com)) يمثل أداة قوية لفهرس أو دليل يمكن إستخدامه للحصول على معلومات عن المنتجات والشركات المتاحة فى الأسواق .

• البحوث والتطوير ( R&D ) : يمكن أن يتم إجراء البحوث و التطوير بأربعة طرق مختلفة . فبالنسبة للبحوث الأساسية Basic Research نجد أنها عبارة عن بحوث علمية تهدف إلى إكتشاف تقنيات تكنولوجية جديدة . أما البحوث التطبيقية Applied Research فنجدها تركز على تلك التقنيات التكنولوجية الجديدة التى تم إكتشافها بغرض إيجاد التطبيقات النافعة أو المفيدة منها. ثم تأتى البحوث المتعلقة بتنمية وتطوير المنتج Product Development لنجدها تذهب خطوة أبعد من سابقتها من خلال قيامها بتحويل وترجمة التطبيقات التى تم الوصول إليها إلى منتجات يمكن بيعها فى الأسواق التى تعمل بها الشركة. وأخيرا نجد البحوث التى تتعلق بإجراء تعديلات على المنتج ( بحوث تعديل وتغيير المنتج ) Product Modification Research , وهى تلك البحوث التى تهتم بتجميل أو إجراء تغييرات وظيفية على المنتجات الحالية . وتجدر الإشارة فى هذا الصدد بأن هناك العديد من المنتجات الجديدة قد كتب لها بالفعل شهادة ميلادها من خلال أنشطة البحوث والتطوير ( R&D ) . فعلى سبيل المثال ، إستطاعت برت بلاس، وبروكتر أند جامبل أن يبتكروا- من خلال الأبحاث العملية التى قاما بها-منتجهم الذى يعد توليفة من الشامبو والبلسم ( 1×2 ) .

- الخبراء الإستشاريون Consultants : غالبا مايقوم هؤلاء الخبراء باختبار الأفكار المختلفة, ومن ثم تكون لديهم القدرة على التوضيحية بالأفكار الجيدة للمنتجات الجديدة .

ويمكن القول بصفة عامة بأن التفكير الخلاق هو السبيل الوحيد والآلية الفعالة التي يمكن من خلالها الوصول إلى، وإكتشاف أفكار المنتجات الجديدة . وهناك العديد من المداخل والوسائل التي يمكن الإعتماد عليها لإثارة وتحفيز ما أطلقنا عليه بالتفكير الخلاق. ومن أكثر تلك المداخل إستخداما نجد طريقتي العصف الذهني Brain Storming، وجماعات التركيز Focus Group. وتهدف طريقة "العصف الذهني" إلى تكوين جماعة تهتم بإجراء تفكير غير محدود - تفكير لا يسيطر عليه أى قيود- للوصول إلى فكرة لمنتج معين أو حل لمشكلة معينة. ويتجنب أعضاء هذه الجماعة توجيه أى نقد للفكرة المقدمة مهما بدت بسيطة أو مثيرة للسخرية. ويلاحظ أن التقييم الموضوعي للأفكار المقدمة يأتى متأخرا ، حتى يمكن تجميع أكبر قدر من الأفكار التي يمكن أن تطرأ على أذهان الأفراد المشاركين. أما بالنسبة للمقابلات الخاصة "بجماعات التركيز" فنجدها تهدف إلى إستخلاص توصيات تتصف ببعد النظر، من خلال التفاعلات التي يمكن أن تتم بين أعضاء هذه الجماعة. وعادة ما تتكون هذه الجماعات من 7 إلى 10 أشخاص. وتستطيع جماعات التركيز المكونة من مستهلكين توليد أفكار متميزة ومتميزه جدا لمنتجات جديدة يمكن تقديمها إلى الأسواق.



### 3- تصفية الأفكار :

بعد أن يتم خلق مجموعة من الأفكار الجديدة ، فإنها تمر بعد ذلك على أول خطوة لتتقّحها بغرض إستبعاد غير الصالح منها. و يطلق على هذه المرحلة الغربلة أو التصفية، حيث يتم إستبعاد الأفكار غير الملائمة مع إستراتيجية الشركة للمنتجات الجديدة ، أو التي قد تكون غير مناسبة لبعض الأسباب الأخرى. ويمكن أن يعهد بمهمة المراجعة والتصفية إلى لجنة المنتجات الجديدة، أو لقسم المنتجات الجديدة، أو لأي جماعة رسمية أخرى يتم تعيينها لأداء تلك المهمة .

و غالبا ما يتم إجراء اختبارات مبدئية للأفكار الجديدة المطروحة، و يطلق على ذلك أحيانا اختبارات الأفكار **Concept Tests** ، حيث تفيد تلك الاختبارات في ترتيب أفكار المنتجات الجديدة خلال هذه المرحلة. و يقوم " اختبار الفكرة " بتقييم فكرة المنتج الجديد قبل الوصول إلى أى شكل أو تصميم نهائى يتم الإتفاق عليه. حيث يركز الباحثون على إستكشاف ردود فعل المستهلك بغرض التعرف على جدوى تلك الافكار المقدمة والمقترحة للمنتج .

ويمكن اعتبار اختبارات الأفكار بمثابة مؤشرات جيدة للتنبؤ بجدوى إجراء توسعات فى خطوط المنتجات الحالية **Line Extensions** ، وفى التنبؤ أيضا بنجاح المنتجات الجديدة التى لم تقدمها الشركة من قبل، والتي لا تتطلب إحداث تغييرات جوهرية فى سلوك المستهلك. وعلى الجانب الآخر تجدر الإشارة بأن مثل هذه الاختبارات عادة ما لا تكون دقيقة فى التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة التى تخلق أنماط جديدة من الإستهلاك، أو التى تتطلب إجراء تغييرات جوهرية فى سلوك المستهلك مثل أقران الميكرويف، وأجهزة الفيديو، والحاسب الآلى، وبرامج الكتابة على الحاسب الآلى .

#### 4- تحليل الأعمال :

تتحرك أفكار المنتج الجديد التي اجتازت عملية التصفية المبدئية إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة تحليل الأعمال، حيث يتم إعداد التقديرات الأولية الخاصة بالطلب، والتكاليف، والمبيعات، والأرباح. ويمكن القول بأن درجة بساطة أو تعقيد تلك العملية إنما نجدها تتوقف على طبيعة المنتج و طبيعة الشركة التي يتم إجراء التحليل عليهما. ويلاحظ أن درجة دقة التنبؤات الخاصة بالعوائد التي يمكن الحصول عليها من تلك الأفكار التي يتم تحليل مدى جدواها تعتمد على العديد من العوامل مثل : مدى جودة أو حداثة المنتج، و حجم السوق الذي سيتم خدمته، وطبيعة المنافسة التي يمكن أن يتم مواجهتها .

فبالنسبة لأسواق المنتجات الموجودة (أو القائمة) مثل المشروبات الخفيفة، نجد أن تقديرات الصناعة الخاصة بحجم السوق الكلي تكون متوافرة ومتاحة . ولكن التجدي الأكبر الذي قد يواجه أحد الداخلين الجدد إلى هذا السوق، إنما نجده يتمثل في التنبؤ بالحصة السوقية التي يمكن أن يحصل عليها داخله .

وتزداد أهمية تحليل الاتجاهات الكلية للإقتصاد وتأثيرها على التقديرات الخاصة بالمبيعات بالنسبة لبعض أنواع المنتجات التي تكون حساسة للتذبذبات التي تحدث في دورة الأعمال. فإذا شعر المستهلكون مثلاً بأن الإقتصاد يتصف بالخطر وعدم التأكد، فإننا نجدهم يؤجلون قراراتهم الشرائية الخاصة بالسلع المعمرة مثل السيارات. وكما يفعل المستهلك النهائي، يكون من المنطقي أيضاً أن يؤخر المشترون من منظمات الأعمال قراراتهم الشرائية الخاصة بالآلات و التجهيزات الرأسمالية في حالة توقعهم لحدوث ركود في النشاط الإقتصادي.

وعادة ما تكون هناك مجموعة من الأسئلة يتم إثارتها أثناء هذه المرحلة -تحليل الأعمال- و تتلخص تلك الاسئلة في الآتى :

- ما هو حجم الطلب على هذا المنتج؟
  - ما هي العوامل التى يمكنها أن تؤثر على المبيعات الكلية ، وعلى الأرباح ، وعلى الحصة السوقية ، وعلى العائد على الإستثمار الخاص بهذا المنتج الجديد ؟
  - كيف يمكن أن يؤثر تقديم المنتج الجديد على المنتجات الحالية ؟ بمعنى هل سيؤثر سلبا أم إيجابا على مبيعات المنتجات الحالية ؟
  - هل سيستفيد المستهلكين الحاليين من هذا المنتج ؟
  - هل يمكن للمنتج الجديد أن يساهم فى تحسين الصورة الذهنية العامة لمزيج المنتجات الذى تقدمه الشركة للأسواق ؟
  - هل سيؤثر المنتج الجديد بأى صورة من الصور على الموظفين الحاليين ؟ هل سيؤدى إلى تعيين موظفين جدد ؟ أم أنه سيساهم فى تخفيض حجم قوة العمل الموجودة ؟
  - ما هي التسهيلات الجديدة - إذا تطلب الأمر - التى يمكن أن نحتاجها ؟
  - ما هي ردود الأفعال التى يمكن أن يقوم بها المنافسون ؟
  - ما هي درجة الخطر المرتبطة بفشل المنتج الجديد ؟ وهل الشركة على إستعداد لتحمل تلك المخاطر ؟
- وقد تتطلب الإجابة على مثل هذه الأسئلة أو أى أسئلة أخرى ترتبط بها القيام ببعض الدراسات الخاصة بالسوق ، والمنافسة ، والتكاليف ، والإمكانات الفنية الواجب توفيرها .

ويجب على الإدارة فى نهاية هذه المرحلة أن يتوافر لديها فهم جيد للسوق المحتمل لهذا المنتج الجديد . ويمثل هذا الفهم الكامل أحد الاعتبارات الضرورية والهامة الواجب مراعاتها هنا بسبب تزايد التكاليف بشكل

تصاعدي واضح بمجرد أن تدخل الفكرة الخاصة بالمنتج إلى مرحلة التنمية والتطوير التالية .

#### 5- التنمية والتطوير :

قد يقوم قسم البحوث والتطوير أو القسم الهندسي في بداية هذه المرحلة بتنمية التصميم أو الشكل الذي يمكن أن يكون عليه المنتج الجديد . ويجب على الشركة أثناء هذه المرحلة أن تبدأ بوضع تصور لإستراتيجية التسويق التي يمكن إتباعها. حيث يكون على إدارة التسويق أن تقرر بعض الأمور الهامة المتعلقة بتغليف، وتعليم المنتج، والبيانات والمعلومات التي سيتم وضعها على بطاقة البيان الخاصة به، وغيرها من القرارات الأخرى المرتبطة بإستراتيجية المنتج. و بالإضافة لذلك ، يجب أن يتم هنا أيضا إعداد خريطة مبدئية لإستراتيجيات الترويج، والتسعير، والتوزيع التي يمكن الإعتماد عليها بصدد تسويق ذلك المنتج الجديد . ليس هذا فحسب بل يجب أن يتم أيضا اختبار الجدوى الفنية لتصنيع هذا المنتج عند مستوى معقول ومقبول من التكاليف .

ويلاحظ أن مرحلة التنمية والتطوير التي نتحدث عنها يمكن أن تستغرق وقتا طويلا، الأمر الذي قد يجعلها خطوة مكلفة وتحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد لإتمامها. والأمثلة على ذلك كثيرة، فقد إستغرق معجون أسنان كرسـت Crest في مرحلة التنمية والتطوير حوالي 10 سنوات، كما احتاجت كاميرات بلورايد لتصوير الأفلام الملونة 15 سنة لتنميتها وتطويرها. هذا في الوقت الذي تم فيه تنمية وتطوير ماكينات زيروكس لتصوير ونسخ المستندات 15 سنة هي الأخرى ، أما بالنسبة لأجهزة التلفزيون، فقد إستغرقت عملية تنميتها وتطويرها فترة وصلت إلى 55 سنة. كما نجد شركة مثل جيليتـ Gillette قد أنفقت 6 سنوات، وأكثر من 750 مليون دولار لتنمية

و تطوير ماكينة الحلاقة Mach3 . وتتم عملية التنمية والتطوير التي نتحدث عنها بصورة أفضل عندما تعمل جميع الجهات المعنية بها ( البحوث والتنمية ، والتسويق، والهندسة، والإنتاج، وحتى مصادر التوريد ) مع بعضها البعض في آن واحد بدلا من أن تعمل بشكل متتابعي. ويطلق على هذه العملية التي تتم بهذه الصورة التنمية والتطوير المتزامن للمنتج Simultaneous Product Development . ويسمح هذا المدخل للشركات بإختصار الوقت الذي يتم خلاله القيام بعملية التنمية والتطوير، كما أنه يساعد أيضا على تخفيض التكاليف المصاحبة لهذه العملية. فعملية التنمية والتطوير المتزامن للمنتج تتم من خلال مشاركة جميع المجالات الوظيفية ومصادر التوريد الخارجية في نفس الوقت .

إن ما سبق يعنى التخلي عن القيام بعملية التنمية والتطوير من خلال خطوات ومراحل هيكلية متتابعة. فالفريق الذي يتم تكوينه من مجالات وظيفية مختلفة سوف يسعى إلى أداء مهام هذه العملية بشكل متناغم، في نفس الوقت الذي تتعاون فيه مصادر التوريد الرئيسية في تقديم الخبرات المعرفية المتخصصة التي تساعد الفريق في تصميم وتطوير المكونات والأجزاء الهامة - الحرجة - للمنتج .

ويمكن القول بأن الإنترنت سيكون أداة مفيدة لتنفيذ عملية التنمية والتطوير المتزامن للمنتج . فمن خلال إستخدام شبكة الإنترنت، تستطيع العديد من الأطراف المشاركة - والموجودة في مواقع وأماكن مختلفة- أن تتقابل بشكل منتظم لتقييم الافكار الخاصة بالمنتج الجديد، وتحليل الأسواق والخصائص الديموغرافية للمستهلكين المحتملين له، ومراجعة المعلومات المتعلقة بالتكاليف المرتبطة بتقديمه، الأمر الذي يمكن في النهاية من الحكم على وتقييم هذه الأفكار، والتعرف على مدى جدواها، وتحويلها إلى منتجات جديدة بصورة سريعة.



وجدير بالذكر أنه غالبا مايتم القيام باختبارات معملية للمنتجات الجديدة المزمع تقديمها أثناء مرحلة التنمية والتطوير التي نحن بصدد مناقشتها. ومن الاختبارات الهامة التي يجب الإهتمام بها في هذه المرحلة هو ذلك الاختبار الخاص بالتأكد من مدى الأمان الذي يتمتع به المنتج الجديد عند القيام باستخدامه من قبل المستهلك النهائي. وبالفعل نلاحظ وجود الكثير من القوانين في بعض الدول تلزم الشركات المنتجة بتبني وتنفيذ برامج لإختبار المنتج الجديد قبل أن يتم طرحه إلى الأسواق للتأكد من مدى مقابله لمعايير الأمان الواجب توافرها فيه. وتتطلب معظم المنتجات الجديدة تصفياتها وإختبار الأفضل منها بالإعتماد على نتائج الاختبارات المعملية التي تجتازها، وإختبارات الإستخدام التي قد يتم اجرائها عليها بواسطة بعض المستهلكين أو بعض المستخدمين النهائيين .

#### 6- الإختبار التسويقي :

بعد أن تتم مرحلة تنمية وتطوير المنتجات ويتم تصميم البرامج التسويقية الخاصة بها ،تبدأ الشركة بعد ذلك في إختبارها في الأسواق التي سيتم طرحها داخلها. والإختبار التسويقي ما هو الاعملية تقديم محدودة للمنتج وللبرنامج التسويقي المصاحب له بغرض تحديد ردود أفعال المستهلكين المحتملين داخل السوق. ويسمح الإختبار التسويقي للإدارة أن تقوم بتقييم الإستراتيجيات البديلة، وكذلك تقييم مدى توافق العناصر المختلفة للمزيج التسويقي مع بعضها البعض .

وتجدر الإشارة هنا بأن الإختبار التسويقي قد ينطوى على إختبار بعض المدن والمناطق بغرض إجراء الإختبار عليها. ويجب التنويه علي أن المدن التي سيتم إختبارها للإختبار لابد أن تعكس نفس الظروف السوقية للأسواق المقترحة لبيع المنتج الجديد داخلها. ويعنى هذا ضرورة قيام الباحثين بإيجاد

المواقع التي يمكنها أن تكون مرآة للخصائص الديموغرافية والعادات الشرائية للأسواق المستهدفة. كما يجب على الشركة أيضا أن تملك توزيع جيد في المدن التي سيتم إجراء الاختبار فيها. ليس هذا فحسب بل لابد أيضا أن تكون مواقع الاختبار معزولة ومنفصلة عن بعضها البعض بالنسبة لوسائل الإعلام التي ستستخدم للترويج عن المنتج. فإذا كانت هناك محطة تليفزيونية تخصص سوق معين ولكنها يمكن أن تصل إلى بعض المناطق والمواقع الأخرى الموجودة خارج هذا السوق، فإن الإعلان الذي سيتم استخدامه لاختبار المنتج الجديد في هذا السوق يمكن أن يساهم في جذب العديد من المستهلكين من خارج ذلك السوق الذي سيتم إختباره . ومن ثم فربما يظهر هذا المنتج عندئذ بأنه ناجح بصورة أكبر من الواقع الفعلي له. ويمدنا الشكل (3-2) بقائمة للمعايير التي يمكن الاعتماد عليها لاختيار الأسواق التي يتم إجراء الاختبارات عليها .

### شكل (3-2)

قائمة المعايير التي يمكن إستخدامها لاختيار أسواق الاختبار

عند إختيار السوق الذي يتم إخضاعه لاختبار المنتج الجديد داخله، فإن هناك العديد من المعايير التي نحتاج أن نأخذها في الاعتبار، وبصفة خاصة ما يلي :
• التعامل مع منافذ توزيع مشابهة لتلك المنافذ المخطط الاعتماد عليها .
• الانفصال النسبي عن المدن الأخرى .
• توافر وسائل الإعلان التي سيتم التعاون معها .
• تنوع العوامل المتعلقة بالسن، والديانة ، والتفضيلات الثقافية والاجتماعية..... الخ .

• عدم وجود عادات شرائية شاذة .
• حجم المجتمع مماثلاً أو ممثلاً للأسواق المستهدفة.
• دخل الفرد مماثل للأسواق المستهدفة.
• إمكانية استخدام مدينة الاختبار كسجل أو تقدير جيد لما يمكن أن يحدث في الواقع الفعلى
• عدم سهولة التشويش على السوق المختبر من قبل المنافسين.
• استقرار المبيعات السنوية.
• عدم سيطرة محطة تليفزيونية معينة، وتعدد وتنوع الجرائد، والمجلات، ومحطات الإذاعة.
• توافر الموزعين الذين سيتم التعاون معهم .
• توافر خدمات البحوث والمراجعة .
• عدم وجود مؤثرات غير عادية مثل سيطرة صناعة واحدة على السوق كله، أو ارتفاع درجة كثافة السياحة.

#### ارتفاع تكاليف الاختبار التسويقي :

عادة ما يستغرق الاختبار التسويقي فترة لا تقل عن سنة، ولذلك تشير بعض الدراسات إلى اجتياز التكاليف الخاصة به أحيانا مبلغ المليون دولار، ويؤكد هذا بقاء الكثير من المنتجات الجديدة فترات طويلة داخل أسواق الاختبار قبل أن يتم طرحها بصورة فعلية فى الأسواق المستهدفة. فعلى سبيل المثال إستغرقت سلسلة مطاعم ماكدونالدز فترة وصلت إلى حوالى 12 عاما بغرض تنمية وتطوير، واختبار أنواع السلطات التى ستوفرها مع الوجبات الغذائية قبل أن تبدأ بالفعل فى تقديمها للأسواق.

وعلى الرغم من هذه التكاليف المرتفعة، تعتقد معظم الشركات بأنه من الأفضل لها أن تفشل داخل أسواق الاختبار بدلا من حدوث ذلك فى الأسواق التى تتوى بالفعل تقديم المنتج الجديد فيها.

ومن ناحية أخرى قد يؤدى إرتفاع تكاليف الإختبار التسويقي إلى عدم قيام الشركات أحيانا بإجرائه عندما تقرر توسيع خط منتجاتها ، وبصفة خاصة فى حالة العلامات المشهورة أو المعروفة جيدا لدى المستهلكين .

وتجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن التكاليف المرتفعة للإختبار التسويقي ليست كلها تكاليف مالية ، فهناك مشاكل كثيرة ترتبط به ويصعب تجنبها بشكل كبير. حيث نلاحظ مثلا أن هذا الإختبار ينطوى فى طياته على كشف النقاب عن المنتج الجديد والمزيج التسويقي الخاص به للمنافسين قبل أن يتم تقديمه بصورة فعلية إلى الأسواق المستهدفة ، مما قد يترتب عليه مواجهة الكثير من المشاكل . فعندما قامت على سبيل المثال كوكاكولا بإختبار أحد منتجاتها سنة 1997 عند سعر مبدئى معين ، قامت شركة بيبسى كولا المنافس الرئيسى لها بإجراء هجوم مقابل من خلال تقديم بعض الخصومات السعرية على منتجات الكولا الخاصة بها .

#### بدائل الإختبار التسويقي :

تسعى العديد من الشركات إلى البحث عن بدائل أخرى أقل تكلفة وأكثر سرعة وأمانا من الأسلوب التقليدى السابق الحديث عنه لإختبار السوق. فقد يتم الإعتماد على إجراء إختبار للمنتج الجديد داخل سوبر ماركت كبير، أو قد يتم الإعتماد على ما يطلق عليه الإختبار المصطنع (المعملى) للسوق **Simulated ( laboratory ) Market Test** . حيث يتم إستخدام بعض المواد الإعلانية والترويجية لعروض المنتج المراد إختباره، وتعرض تلك الإعلانات وغيرها من المواد الترويجية على عينة من الأفراد الممثلين للسوق

المستهدف للمنتج. وبعد ذلك يتم تسجيل مشتريات هؤلاء الأفراد في متجر فعلي، كما يتم رصد وملاحظة سلوكهم الشرائي وما يتضمنه ذلك من قيامهم بتكرار بعض المشتريات بغرض تقييم أداء المنتج المزمع تقديمه في ظل ظروف سوق حقيقية . وتقدم شركات ومكاتب البحوث في أمريكا الاختبارات المعملية للسوق بمقابل يتراوح ما بين 25000 إلى 100000 دولار، في حين نجدها تقدم الاختبارات التسويقية الكاملة **Full- Scale Test Marketing** بمقابل يصل إلى مليون دولار أو أكثر.

وعلى الرغم من توافر هذه البدائل، إلا أننا نجد أن معظم الشركات ما زالت تعتبر الاختبار التسويقي هو الأساس في دراسة جدوى معظم المنتجات الجديدة، فالتكلفة المرتفعة للفشل تعمل على منع إنتشار تقديم معظم المنتجات الجديدة بدون إجراء اختبار عليها. ولكن على الرغم من ذلك، ففي بعض الأحيان التي تتخفف فيها المخاطر وإحتمالات الفشل، فإنه يكون من الأفضل أن يتم تجاوز مرحلة الاختبار التسويقي بشكل يتيح التحرك مباشرة من خطوة أو مرحلة التنمية والتطوير إلى مرحلة إتخاذ القرار بتسويق المنتج الجديد .

#### 7- إتخاذ القرار بتسويق المنتج الجديد **Commercialization** :

تتمثل المرحلة الأخيرة لعملية تنمية وتطوير المنتج الجديد في إتخاذ القرار بتسويق المنتج . وينطوي هذا القرار على العديد من المهام مثل : إصدار أوامر بشراء المواد الخام والتجهيزات اللازمة ، والبدء في الإنتاج ، والإحتفاظ بكميات المخزون المناسبة، و شحن المنتج النهائي إلى مراكز التوزيع ، وتدريب القوى البيعية، ونشر بعض الأنباء عن المنتج الجديد، والإعلان عنه للمستهلكين المحتملين .

ويختلف الوقت الذي ينقضي ما بين إتخاذ القرار بتسويق المنتج وبين التقديم الفعلي له في الأسواق بإختلاف طبيعة المنتج المزمع تسويقه.



حيث يمكن أن تتراوح هذه الفترة ما بين أسابيع قليلة بالنسبة لبعض المنتجات البسيطة والتي تستخدم الآلات والتجهيزات الحالية المتاحة إلى العديد من السنوات بالنسبة للمنتجات الفنية المعقدة والتي قد تتطلب آلات وتجهيزات تصنيع قد لا تكون متاحة حتى في الأسواق المحلية التي يتم العمل داخلها.

وتجدر الإشارة بأن تكاليف التطوير والتقديم الأولى للمنتج يمكن أن تبلغ أرقاما مذهلة لا يمكن تخيلها . فعلى سبيل المثال أنفقت شركة جيليت حوالى 750 مليون دولار لتنمية وتطوير منتجها المعروف بـ MACH 3 ، وقد بلغت ميزانية التسويق للسنة الأولى بالنسبة لماكينه الحلاقة الجديدة ذات الثلاث شفرات مبلغ وقدره 300 مليون دولار .

وتساهم الحملات الترويجية التي يتم القيام بها على الإنترنت في تقديم المعلومات عن المنتج الجديد لهؤلاء الأفراد الذين يبحثون عن حلول لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال العروض التي تقدمها منتجات جديدة معينة.

كما يساهم الانترنت فى الوصول إلى المستهلكين الذين يكونوا بحاجة فعلية إلى المنتج الجديد، ومن ثم تكون هناك إمكانية للتفاعل مع هؤلاء المستهلكين، وتقديم العروض التي تناسبهم بشكل يكون من شأنه تسهيل التحرك بفاعلية لتحقيق نجاح لذلك المنتج فى الأسواق الفعلية .

وعلى الرغم من ارتفاع التكاليف المصاحبة لتنمية وتطوير واختبار المنتجات الجديدة، إلا أننا نجد أن هناك نسبة لا تقل عن 85% من جميع تلك المنتجات الجديدة تفشل أثناء تقديمها للأسواق للعديد من الأسباب. فقد نلاحظ عدم تقديمها لأى منافع ملموسة أو مدركة مقارنة بالمنتجات الموجودة حالياً، كما قد يلاحظ أيضا عدم وجود توافق بين خصائصها وبين حاجات ورغبات المستهلكين الموجودين بالأسواق المستهدفة لها .

وبالإضافة إلى ما سبق فهناك العديد من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى الفشل مثل: التقدير الخاطئ والمبالغ فيه لحجم السوق، والمركز الذهني غير

الصحيح للمنتج الجديد، كما أن السعر قد يكون مرتفع أو منخفض بصورة غير سليمة لاتعكس القيمة المدركة للمنتج لدى المستهلكين، وكذلك قد يكون التوزيع غير ملائم لطبيعة المنتج ، فى الوقت الذى قد يتم فيه أحيانا إستخدام ترويج فقير أو غير فعال .

وقد يتحقق الفشل بدرجات مختلفة، فالفشل يكون تاما أو كبيرا عندما لا تستطيع الشركة أن تسترد التكاليف الخاصة بالتنمية والتصوير والتسويق والإنتاج، وعندئذا فإن المنتج الجديد يؤدي بالفعل إلى خسارة الشركة لأموالها وإستثماراتها. وقد يحدث الفشل بدرجة أقل عندما يحقق المنتج بعض الأرباح ولكنه يفشل فى نفس الوقت فى تحقيق الأهداف الموضوعة والخاصة بالمبيعات، أو الأرباح، أو الحصة السوقية .

وعلى الرغم من إرتفاع التكاليف و المخاطر المصاحبة لتطوير وإختبار المنتجات الجديدة، فإن هذا لايعنى توقف الشركات عن الإستمرار فى تطوير وتقديم منتجات جديدة للأسواق التى تعمل فيها. ومن أمثلة تلك الشركات التى نجدها لا تتوقف أبدا عن التطوير والتجديد كولجيت- بالموليف، وبروكتر أند جامبل ، وكثير من الشركات الأخرى .

ومن أكثر العوامل التى تساهم فى تحقيق النجاح عند تقديم المنتج الجديد ذلك العامل المتعلق بمدى جودة التوافق بين المنتج وحاجات السوق . وكذلك ما يمكن أن تقدمه المنتجات الجديدة من منافع كبيرة ومدركة فى نفس الوقت لعدد كبير من الأفراد أو المنظمات ، بالإضافة إلى ضرورة إختلافها عن البدائل الأخرى المتوافرة فى الأسواق التى سيتم طرحها داخلها .

وتشترك الشركات التى تملك خبرات نجاح فى تقديم المنتجات الجديدة فى مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلى :

- تاريخ طويل فى الإستماع بعناية إلى المستهلكين .
- الإهتمام بشكل كبير، وإستغراق وقت طويل فى تقديم أفضل المنتجات الممكنة .
- قدرة كبيرة فى التعرف على ما يمكن أن يحتاجه السوق أو يفضلها فى المستقبل .
- قيادة قوية للسوق .
- إلترام دائم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- تبنى مدخل المشروعات المعتمدة على تكوين فريق عمل من تخصصات وظيفية مختلفة لتنمية وتطوير المنتج الجديد .

#### قضايا عالمية فى تنمية وتطوير المنتجات الجديدة :

أدى تزايد الإتجاه نحو العولمة الخاصة بالأسواق والمنافسة إلى إيجاد الدافع لدى الشركات متعددة الجنسيات أن تهتم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة من خلال رؤية عالمية أكثر اتساعاً. وتستطيع الشركة التى تبدأ بإستراتيجية عالمية أن تكون ذات قدرة أفضل على تنمية وتطوير منتجات يمكن تسويقها على نطاق دولى واسع. ويتم تنمية وتطوير كل منتج فى الشركات متعددة الجنسيات بحيث يمكن توزيعه فى جميع الأسواق العالمية المتاحة أو الممكنة، فى نفس الوقت الذى يستطيع فيه أن يقابل المتطلبات الخاصة بكل سوق من هذه الأسواق. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة مثل بروكتر أند جامبل قد بدأت تسويق منتجها من حفاضات الأطفال داخل الأسواق العالمية خلال شهر واحد من تقديمها لهذا المنتج فى السوق الأمريكى. حيث وضعت هدف يتمثل فى توفير ذلك المنتج على أرفف المتاجر فى 90 دولة خلال سنة واحدة، كما سعت الشركة إلى بناء ولاء للعلامة الخاصة بها بين الموزعين والمستهلكين قبل أن يستطيع المنافسون

الأجانب أن يتحركوا أو يبدووا أى رد فعل مقابل لذلك . ويلاحظ أن شعبية المنتجات الأمريكية داخل الأسواق العالمية مثل ليفيز Levi's ، وكوكاكولا، ونايك Nike ما هى إلا ترجمة حقيقية لقدرة تلك الشركات على تنمية وتطوير منتجاتها من خلال رؤية عالمية ذات نطاق واسع.

ويقوم بعض المسوقين العالميين بتصميم منتجاتهم بالشكل الذى يجعلها تتوافق وتقابل القوانين والمتطلبات الأساسية الأخرى فى الأسواق الرئيسية التى تعمل فيها. ومن ناحية أخرى إذا كانت هناك ضرورة لمقابلة المتطلبات الخاصة بالأسواق الصغيرة لبعض الدول فإنه عادة ما يتم إجراء بعض التعديلات البسيطة على المنتج الأصلي لى يتوافق مع متطلبات تلك الأسواق. فعلى سبيل المثال ، قامت شركة نيسان بتنمية مجموعة من النماذج أو الموديلات الرئيسية لسياراتها فى الأسواق الكبيرة ، بحيث يمكنها ومن خلال إجراء بعض التغييرات البسيطة أن تقوم ببيع هذه السيارات فى معظم الأسواق العالمية. أما بالنسبة لباقي الأسواق ، قامت نيسان بتقديم نماذج أو موديلات أخرى قابلة لإجراء تعديلات عليها إذا تطلب الأمر ذلك . وقد استطاعت نيسان من خلال إستخدام هذا المدخل تخفيض عدد موديلاتها الأساسية من 48 موديل إلى 18 موديل فقط .

#### إنتشار المنتجات الجديدة :

يستطيع المديرون تسويق منتجاتهم بنجاح إذا ما كان لديهم فهم ومعرفة كافية عن المستهلكين المحتملين ، والكيفية التى يتبنوا بها هذه المنتجات الجديدة . ويطلق على الشخص الذى يشتري منتج جديد لم يقم بتجربته من قبل " بالمتبنى Adopter " ، ويمكن تعريف المتبنى على أنه ذلك المستهلك الذى كان سعيدا - بدرجة كافية - من خبرته الخاصة بتجربة المنتج الجديد بالشكل الذى يجعله على إستعداد لإستخدامه أو شرائه مرة أخرى.



## نشر الابتكار (المنتج الجديد) : Diffusion of Innovation

يعرف الابتكار Innovation على أنه "ذلك المنتج الذي يتم إدراكه على أنه جديد من قبل المتبنى المحتمل". وفي الحقيقة لا يهم كثيرا ما إذا كان هذا المنتج جديدا بالنسبة للعالم كله أو جديدا بالنسبة لبعض القطاعات السوقية فيه، فإذا كان هذا المنتج جديدا بالنسبة للمتبنى المحتمل فإننا نطلق عليه أو نعتبره ابتكارا داخل هذا السياق. ويعرف نشر الابتكار على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحقيق الانتشار لتبنى الابتكار أو المنتج الجديد". ونستطيع رصد خمس أنواع أو فئات مختلفة من المتبنين يمكنهم أن يشاركوا بالفعل في عملية نشر الابتكار أو المنتج الجديد ، ويمكن توضيح تلك الفئات فيما يلي:

### • المجددون Innovators :

وهم أوائل الأفراد الذين يقومون بتبنى المنتج، ويمثلوا نسبة لا تتجاوز 2.5% من إجمالي المتبنين لهذا المنتج. ويتصف هؤلاء الأفراد برغبتهم العارمة في تجربة كل ما هو جديد من أفكار ومنتجات، وعادة ما يتسلط عليهم شغف وحب أن يكونوا أول من يستخدم وأملك تلك الابتكارات الجديدة. وبالإضافة إلى كونهم من أصحاب الدخل المرتفعة ، فهم يتصفون أيضا بأنهم كثيرو السفر والتنقل حول العالم مقارنة بهؤلاء الأفراد غير المجددين Non innovators . ولا يمثل هؤلاء الأفراد بصورة كبيرة للعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية المحيطة بهم، حيث نجدهم يمتلكون قدر كبير من الثقة والاعتداد بالنفس بشكل يشعرهم بالاختلاف والتميز عن الآخرين. ونتيجة لكونهم ذوي مستويات تعليمية مرتفعة، نجدهم يفضلوا أن يحصلوا على معلوماتهم من مصادر وخبرات علمية موثوق فيها. وأخيرا، يوصف هؤلاء الأفراد المجددون بالجرأة والإقدام على تصرفات شرائيه قد تبدو غريبة من قبل الآخرين.



### • الأقلية المبكرة Early Adopter :

يمثل هؤلاء نسبة الـ 13.5% التالية لتبنى المنتج . وعلى الرغم من أنهم لا يعتبروا أول من استخدم المنتج أو الابتكار، إلا أننا نجدهم ممن يقومون بتبنى المنتج الجديد فى المراحل الأولى من دورة حياته. وبالمقارنة بالمجدين، فإننا نلاحظ أنهم يستجيبون بدرجة أكبر للقيم والأعراف الإجتماعية، كما أنهم أكثر ارتباطا بالمجتمع المحلى المحيط بهم، على العكس من المجدين الذين نجدهم أكثر توجهها وافتاحا على العالم ككل وليس المنطقة المحلية الموجودين فيها .

وتجدر الإشارة هنا بأن أفراد هذه الفئة غالبا ما يكونوا قادة رأى بدرجة أكبر من الفئة السابقة بسبب ارتباطهم وتأثرهم - كما قلنا - بمجتمعاتهم التى يعيشون فيها . وأخيرا نلاحظ أن إحترام الآخرين لهم يمثل أحد الخصائص المميزة لتلك الفئة التى نتحدث عنها.

### • الأغلبية المبكرة Early Majority :

وتمثل نسبة الـ 34% التالية لتبنى المنتج أو الابتكار الجديد . ويميل أفراد تلك الفئة إلى وزن الأمور جيدا قبل إتخاذ القرار بتبنى المنتج الجديد . حيث نجدهم يقوموا بتجميع المزيد من المعلومات ، وتقييم الكثير من العلامات المتاحة بشكل أكبر من الأفراد الذين ينتمون إلى الأقلية المبكرة، الأمر الذى يعنى أن هذه الفئة تساهم فى إطالة فترة عملية التبنى. وتستجيب الأغلبية المبكرة للعادات والقيم الإجتماعية بصورة كبيرة، فى الوقت الذى لا يعتبر فيه أفرادها من قبيل قادة الرأى مثل أفراد الأقلية المبكرة، ولكننا قد نجدهم أصدقاء أو جيران لهم. ويمكن القول بأن الصفة المميزة لهؤلاء الأفراد تتمثل فى تمتعهم بقدر كبير من التأن والحصافة عند إتخاذهم لقرارت الشراء الخاصة بهم.

### • الأغلبية المتأخرة Late Majority :

وتمثل نسبة الـ 34 % التالية لتبنى المنتج أو الابتكار الجديد. ويشترى هؤلاء الأفراد المنتج الجديد لأن معظم أصدقائهم قد استخدموه بالفعل، وبالتالي فإن تبنيهم له عادة ما يكون ناتجا للضغوط الاجتماعية لقبوله، وحيث نجدهم يستجيبوا بشكل كبير للعادات والقيم الاجتماعية المحيطة بهم. كما تجدر الإشارة بأن معظمهم يكون من كبار السن، ومن مستويات تعليم ودخول أقل من المتوسط . كما يلاحظ أيضا أنهم يعتمدون بصورة رئيسية على الاتصالات التي تتم من خلال الكلمة المنطوقة عن طريق الفم word-of-mouth أكثر من اعتمادهم على وسائل الاتصال الجماهيرية واسعة الانتشار .

### • المتقاعدسون Laggards :

ويمثلون نسبة الـ 16 % المتبقية من تبني المنتج الجديد. ويتشابه أفراد تلك الفئة مع المجددون في عدم الاستجابة لأي أعراف أو تقاليد اجتماعية سائدة. ويمكن القول بأن إستقلالية أو عدم تبعية تلك المجموعة لأي تقاليد أو سلوكيات مستحدثة إنما يرجع إلى إرتباطهم وبصورة جذرية بالتقاليد القديمة، وبالتالي نجد أن الماضي هو الذي يؤثر بقوة على قراراتهم . وبمرور الوقت يتبنى هؤلاء المتقاعدسون الابتكار أو المنتج، ولكن بعد أن يكون قد تقادم وحل مكانه منتج جديد آخر. وكمثال لذلك هؤلاء الأفراد الذين قاموا بشراء التليفزيون الأبيض والأسود لأول مرة في حياتهم بعد أن تم تقديم التليفزيونات الملونة. ومن ثم نلاحظ أن المسوقين غالبا ما يتجاهلوا هؤلاء الأفراد بسبب عدم إمكانية إستثارتهم أو تحفيزهم من خلال الإعلان، أو البيع الشخصي، أو أي جهود تسويقية أخرى.

## خصائص المنتج وعلاقتها بمعدل تبني وقبول المنتجات الجديدة :

هناك خمسة خصائص للمنتج يمكن إستخدامها للتنبؤ بـ وتفسير معدل قبول وإنتشار المنتجات الجديدة:

- **درجة تعقد المنتج Complexity:** تشير إلى درجة الصعوبة الخاصة بفهم وإستخدام المنتج الجديد. ويلاحظ أنه كلما زادت درجة تعقد المنتج، كلما أدى ذلك إلى بطيء إنتشاره وإستخدامه. فعلى سبيل المثال، نجد أن الكاميرات الـ 35 مللي كان يتم إستخدامها في البداية فقط من خلال الفنانين والمهنيين في مجال التصوير قبل إنتشار أداء العديد من وظائفها بصورة أتوماتيكية، حيث كانت هناك صعوبة كبيرة بالنسبة لمعظم الناس في تعلم كيفية تشغيلها .
- **درجة التوافق Compatibility:** تشير إلى مدى تناسب المنتج الجديد مع القيم والمعرفة السائدة، والخبرات السابقة، والحاجات الحالية للمستهلكين. وبالتالي فإن المنتجات التي يمكن وصفها بأنها غير متوافقة تنتشر بصورة أبطيء بكثير عن غيرها من المنتجات التي توصف بأنها متوافقة . فعلى سبيل المثال، نجد أن وسائل منع الحمل تأخذ فترة أطول لتقديمها وقبولها بسبب كونها منتجات غير متوافقة مع بعض المعتقدات الدينية في كثير من الدول الإسلامية .
- **الميزة النسبية Relative Advantage :** تشير إلى درجة تفضيل المنتج والنظر إليه على أنه أفضل من البدائل الأخرى الموجودة في الأسواق. فعلى سبيل المثال ينظر المستهلكون إلى أقران الميكرويف على أنها تمتلك ميزة نسبية عن باقي الأقران الأخرى العادية بسبب قدرتها على تقليل الوقت المستغرق في طهي الأطعمة .
- **إمكانية التعرف على منافع الإستخدام Observability :** تشير إلى الدرجة التي يمكن من خلالها رصد وملاحظة المنافع أو النتائج المترتبة

على استخدام المنتج، ومن ثم توصيل ذلك إلى المستهلكين المستهدفين. فعلى سبيل المثال، يتوافق لمنتجات معينة مثل منتجات الموضة والسيارات تلك الخاصية التي تمكن من ملاحظتها ورصد شكلها ومنافعها ومردودها بشكل أكبر من أصناف أخرى من المنتجات لا تمتلك نفس هذه الخاصية.

- **سهولة تجربة المنتج Trialability** : تشير إلى الدرجة التي يمكن من خلالها الحكم على المنتج على أسس ومعايير سهلة ومحدودة . فعلى سبيل المثال، نجد أنه من الأسهل الحكم على معجون أسنان أو نوع معين من الجبن مقارنة بمنتجات أخرى مثل السيارات أو أجهزة الحاسب الآلى. فاستعراض تلك الوعية من المنتجات فى صالات العرض أو القيام بإجراء اختبارات القيادة لها يختلف بشكل كبير عن تجربتها فى المنزل . ويستخدم المسوقون - بصدد محاولات جعل المستهلكين يقومون بإجراء تجارب محاكاة - العديد من الأدوات مثل برامج المعاينة المجانية Free Sampling Program، وعروض التذوق Tasting Display ، والأحجام الصغيرة للمنتجات Small Package Sizes .

#### **التطبيقات التسويقية لعملية تبني المنتجات الجديدة:**

يلاحظ وجود نوعين من وسائل الإتصال يمكن إستخدامهما لتسهيل عملية نشر تبني وإستخدام المنتجات الجديدة :

- 1- **الإتصال عن طريق الكلمة المتداولة بالفم بين المستهلكين بعضهم البعض، وبين المسوقين والمستهلكين:** يلاحظ أن تلك الإتصالات التي تتم داخل أو بين الجماعات المختلفة تنتشر بسرعة كبيرة. ومن أشكال تلك الإتصالات أيضا النقاش الذي يقوم به قادة الرأي حول المنتجات الجديدة مع تابعيهم ومع قادة الرأي الآخرين. ومن هنا يجب على المسوقين أن يتأكدوا من نوعية المعلومات التي يستخدمها قادة الرأي فى وسائل الإعلام المختلفة.



وتجدر الإشارة هنا إلى عدم استخدام القائمين على تقديم بعض الخدمات- مثل الخدمات المهنية و الطبية - الاتصالات التى تتم من خلال الكلمة المتداولة بالفم إلا بشكل محدود للغاية ، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة تلك الخدمات التى قد تكون بحاجة إلى نوعية أخرى من الاتصالات المؤثرة .

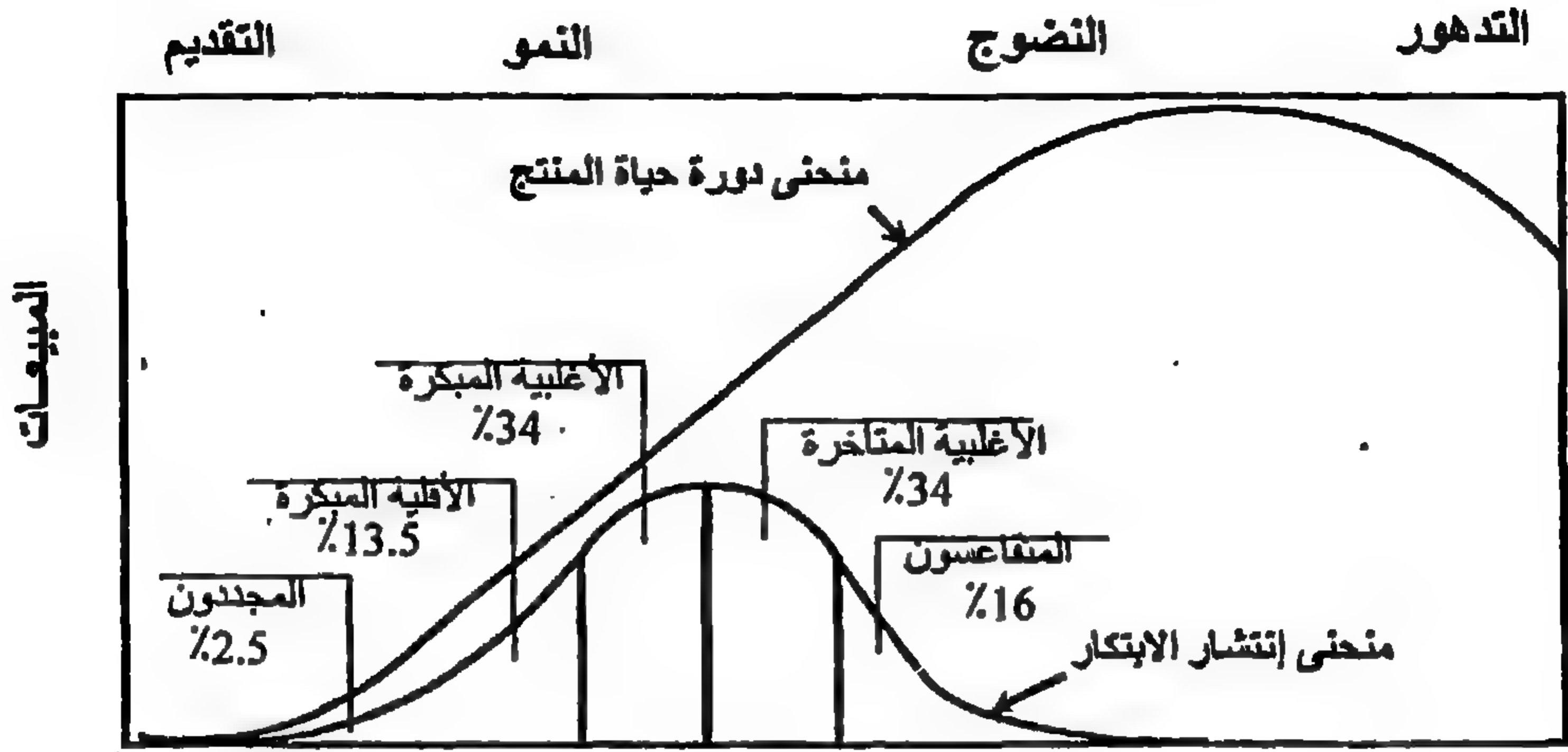
2- الإتصال المباشر من المسوقين إلى متبنى المنتج الجديد المحتملين: يجب أن تعتمد الرسائل التى يتم توجيهها إلى الأقلية المبكرة على وسائل إقناع مختلفة عن تلك التى تعتمد عليها الرسائل التى يتم توجيهها إلى الأغلبية المبكرة، والأغلبية المتأخرة، والمتقاعدون. وتزداد أهمية فئة الأقلية المبكرة لدى المسوقين عن أهمية فئة المجددون بسبب كونهم يمثلون جماعات أكبر، ويمارسون نشاط إجتماعى بصورة أكثر، وكونهم أيضا قادة رأى داخل مجتمعاتهم بالشكل الذى يجعلهم مؤثرين على العديد من القطاعات السوقية التى قد يتم الشروع فى إستهدافها. وعندما يتم تحويل تركيز الحملات الترويجية من فئة الأقلية المبكرة إلى فئتي الأغلبية المبكرة والأغلبية المتأخرة ، يكون على المسوقين عندئذا أن يقوموا بدراسة الخصائص والصفات المميزة والسلوك الشرائى لهم لتحديد أنسب الرسائل والوسائل الإعلانية التى يمكن توجيهها لهم بشكل يتيح التوافق مع خصائصهم . ويساعد نموذج نشر الابتكارات والمنتجات الجديدة المسوقين على تطوير وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية مناسبة لتحقيق النجاح المنشود لها .

ويشير الشكل رقم (3 - 3) إلى العلاقة بين فئات الأفراد المتبنين وبين مراحل دورة حياة المنتج . لاحظ أن مختلف فئات المتبنين يشتروا فى البداية المنتجات فى مختلف مراحل دورة حياة المنتج. كما يلاحظ أن معظم المبيعات فى مرحلتى النضوج و التدهور ناجمة عن قيام هؤلاء الأفراد بتكرار عمليات الشراء .



### شكل (3-3)

العلاقة بين عملية إنتشار المنتج الجديد وبين دورة حياة المنتج



منحنى إنتشار المنتج الجديد (الإبتكار): نسبة المتبنين داخل كل فئة

منحنى دورة حياة المنتج: الزمن

## **الفصل الرابع**

**تسويق الخدمات والتسويق**

**في المنظمات غير الهادفة للربح**



## الأهداف التعليمية للفصل

- 1- مناقشة أهمية الخدمات للاقتصاد.
- 2- مناقشة الاختلافات الموجودة بين الخدمات والسلع.
- 3- إستعراض مكونات جودة الخدمة ونموذج الفجوة لجودة الخدمة.
- 4- التعرف على أهمية تسويق الخدمات بالنسبة للشركات الصناعية.
- 5- تطوير المزيج التسويقي الخاص بالخدمات.
- 6- مناقشة تسويق العلاقات في مجال الخدمات.
- 7- شرح وإستعراض التسويق الداخلي في مجال الخدمات.
- 8- مناقشة بعض القضايا العالمية في تسويق الخدمات.
- 9- الإلمام بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.
- 10- إستعراض بعض وجهات النظر الهامة بصدد التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح.





## مقدمة :

تعرف الخدمة Service على أنها ناتج أداء الجهود الإنسانية أو الآلية على الأفراد أو الأشياء ، ولذا تتطوي الخدمة على أي عمل، أو أداء، أو جهود يصعب إمتلاكها أو حيازتها. وتلعب الخدمات في الوقت الحاضر دوراً هاماً ومؤثراً في إقتصاديات الدول المختلفة. فمساهمة قطاع الخدمات تمثل نسبة كبيرة من قيمة الناتج القومي، وقد تزيد أحياناً في بعض الدول عن نسبة مساهمة القطاع السلعي في ذلك الناتج . ليس هذا فحسب بل إننا نلاحظ أن ذلك القطاع قد يسهم - في أحيان كثيرة - بصورة أكبر من القطاعات التي تقدم سلع ملموسة في توفير فرص عمل للأفراد الموجودين في المجتمع. وقد يكون ذلك راجعاً إلى وجود وتوقع طلب متزايد ومستمر على الخدمات باختلاف أشكالها وأنواعها . وغالباً ما يكون هذا الطلب المتزايد ما هو إلا تعبيراً عن ونتاجاً للتغيرات الديموغرافية التي طرأت على المجتمعات، وبصفة خاصة في الآونة الأخيرة . ويمكن لنا رصد وملاحظة ذلك في الكثير من مشاهدتنا اليومية والتي تسجل لنا وجود طلب متزايد على بعض الخدمات مثل تنظيف المنازل، وخدمات التمريض، وخدمات تنظيف الملابس، وخدمات أخرى كثيرة ظهرت بسبب نزول المرأة للعمل مثل خدمة جليسة الأطفال وإدارة شئون البيت. كما نلاحظ أيضاً الإقبال على والإهتمام بالخدمات الخاصة بإنقاص الوزن واللياقة البدنية ، وقد يفسر لنا هذا إنتشار وزيادة عدد صالات الجيمانزيم والمعاهد الصحية التي تقدم مثل هذه النوعية من الخدمات. كما تجدر الإشارة أيضاً بوجود طلب متزايد على بعض الخدمات الهامة داخل منظمات الأعمال مثل تلك الخدمات المتعلقة بالمعلومات. الأمر الذي كان من شأنه أن يزيد الطلب على الأفراد الذين يشغلون بعض الوظائف الخاصة بإدارة المعلومات مثل مديري المعلومات، ومهندسي الحاسب الآلي، ومحلي النظم. كما يلاحظ أيضاً في هذا الصدد أن هناك نمو وبشكل كبير لسوق الشركات التي تقدم الخدمة على مستوى العالم.

ويمكن القول بأن خطوات أو مراحل العملية التسويقية لا تتغير في تطبيقها سواء كنا نتحدث عن سلع أو كنا نتحدث عن خدمات. كما أن الكثير من الأفكار والإستراتيجيات التي تم وستتم مناقشتها خلال هذا الكتاب صالحة للتطبيق بغض النظر عما إذا كان مجال التطبيق يتعلق بإنتاج سلع أو تقديم خدمات. فعلى أي حال التسويق هو التسويق بصرف النظر عن خصائص المنتج الذي تهدف لتسويقه. وعلى الرغم من ذلك فالخدمات تملك بعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن السلع، ومن ثم تكون هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات على الإستراتيجيات التسويقية لها بالشكل الذي يمكنها من التوافق مع طبيعة تلك الخصائص.

### كيف تختلف الخدمات عن السلع؟

تمتلك الخدمات أربع خصائص فريدة تميزها عن السلع. وتتمثل تلك الخصائص في كونها غير ملموسة ، وغير منفصلة ، وغير متجانسة ، وأخيراً تنتهي وتغنى بمجرد تقديمها.

### 1- عدم القابلية للمس (غير ملموسة) :Intangibility

يتمثل الاختلاف الرئيسي الموجود بين السلع والخدمات في كون الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة. ونتيجة لذلك ، فإن الخدمات لا يمكن لمسها، أو رؤيتها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الإحساس بها في نفس الوقت الذي يمكن فيه الإحساس التام بالسلع المادية. ويؤدي ذلك أيضاً إلى عدم إمكانية تخزين الخدمات، بالإضافة إلى صعوبة تمييزها وأدائها في كل مرة بشكل مطابق تماماً.

ويلاحظ أن تقييم جودة الخدمات قبل شرائها أو حتى بعد شرائها أصعب بكثير من تقييم جودة السلع المادية. وذلك لأن الخدمات لا تملك إلا القليل من الصفات أو الخصائص التي يطلق عليها مواصفات البحث Search

**Qualities** مقارنة بالسلع المادية ملموسة. ويمكن تعريف مواصفات البحث على أنها "الخصائص التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التقييم قبل الشراء مثل لون السيارة أو حجم الثلاجة". وفي نفس الوقت تميل الخدمات إلى إمتلاك قدر أكبر من مواصفات أخرى يطلق عليها مواصفات الخبرة، ومواصفات الثقة والإعتماد. وتعرف مواصفات الخبرة **Experience** **Quality** على أنها "الخصائص التي يمكن من خلالها إجراء عملية التقييم بعد الإستخدام فقط". مثل تقييم جودة الوجبة الغذائية في مطعم ما بعد تناولها، أو تقييم رحلة معينة بعد إنتهائها. أما مواصفات الثقة والإعتماد **Credence** **Quality** فهي "تلك الخصائص التي قد يواجه العملاء صعوبة في تقييمها حتى بعد أن يتم الشراء ، بسبب عدم وجود معرفة أو خبرة كافية لديهم بصدد الخدمة التي يقومون بتقييمها. وتعتبر خدمات مثل الخدمات الطبية ، والخدمات الإستشارية أمثلة على هذه النوعية من الخدمات .

وتعمل هذه الخصائص على زيادة الصعوبات التي يواجهها المسوقون بصدد محاولاتهم الخاصة بإجراء إتصالات لتسويق منافع غير ملموسة للخدمة، في حين يكون الأمر أكثر سهولة عند السعي إلى نقل وتسويق منافع ملموسة للسلع المادية. ولذلك نجد أن رجال التسويق يستخدمون بعض الرموز والإشارات لمنافع ملموسة في الإتصالات التي يقومون بها للدلالة على جودة وطبيعة الخدمة التي يسعون إلى تسويقها. فنجد أن بعض شركات التأمين - على سبيل المثال - تقوم بإستخدام رمز المظلة للإشارة إلى منفعة ملموسة محددة تتمثل في الحماية التي يمكن أن يحصل عليها الأشخاص الذين يحصلون على الخدمات التأمينية التي تقدمها.

ويمكن القول بأن التسهيلات التي تقدم للعميل أثناء أداء الخدمة تمثل عنصراً ملموساً وحرزاً داخل العرض الكلي الخاص بتسويق الخدمة. لاحظ ذلك عند التطرق مثلاً للحديث عن تسويق خدمة الإقامة في فندق معين،

حيث يتم الاعتماد على ديكور الفندق، والمناظر التي يمكن للنزيل أن يشاهدها من غرفته ، وكذلك شكل الحجرة أو الجناح الذي سيقم فيه، وكذلك الراحة التي يمكن أن ينعم بها بسبب فخامة مكونات الغرفة من أسرته، وأثاث الخ...

## 2- عدم الانفصالية Inseparability:

يتم تقديم السلع، ثم تباع، وعندئذ يتم استهلاكها. وعلى العكس من ذلك، نجد أن الخدمات غالباً ما يتم تقديمها ، وبيعها ، وإستهلاكها في نفس الوقت. وهذا يعني بشكل آخر عدم انفصال أنشطة الإنتاج وأنشطة الاستهلاك الخاصة بالخدمة المزمع تسويقها. إن عدم الانفصالية تعني بأن المستهلكين يمثلون جزء من محتوى العملية الإنتاجية للخدمات التي يقومون بشرائها بسبب ضرورة تواجدهم أثناء إنتاج أو أداء الخدمات. لاحظ هذا عند أداء خدمات مثل خدمة الحلاقة أو خدمة إجراء عملية جراحية معينة. ومن هنا نلاحظ أيضاً قيام مطاعم مثل ماكدونالدز بالتأكيد على قيام عملائها بخدمة أنفسهم في محلاتها المنتشرة حول العالم. الأمر الذي يؤكد على مدى ضرورة وجود مستخدمي الخدمة وعدم انفصالهم عنها، بل وإشراكهم أيضاً في إنتاجها وأدائها، وهذا ما لا يحدث إلا بصورة نادرة جداً في تصنيع السلع المادية الملموسة.

وتعني عدم الانفصالية أيضاً عدم وجود إمكانية لتقديم الخدمة في موقع مركزي معين على أن يتم استهلاكها في مواقع أو أماكن أخرى غير مركزية مثلما يحدث مع السلع المادية .

وبسبب كون الخدمات غير منفصلة عن مقدمها ، فإن جودة الخدمة-التي تكون الشركة قادرة على توصيلها وتقديمها- تعتمد بشكل كبير على جودة ومهارة الموظفين والعاملين القائمين على أدائها.



### 3- عدم التجانس Heterogeneity :

أحد جوانب القوة الهامة، بل والهامة جداً التي تتمتع بها سلسلة مطاعم ماكدونالدز تتمثل في الثبات أو التماثل Consistency لشكل ومذاق الوجبات التي تقدمها لعملائها في مختلف دول العالم التي تعمل خلالها . فالمستهلك الذي يطلب سندوتشات "البيج ماك والفرنش فريز" يعرف تماماً ما سيحصل عليه من طعم ومذاق سواء كان موجوداً في مصر، أو الإمارات ، أو طوكيو، أو موسكو، أو أى دولة من الدول التي تعمل داخلها تلك المطاعم. ولكن لانستطيع القول بأن هذا الثبات والتماثل فى أداء الخدمة يمثل حالة معظم مقدمي الخدمات، ومن ثم فإن خاصية عدم التجانس تعني "بأن الخدمات تميل لأن تكون أقل نمطية وتماثل من السلع المادية". ومن هنا نلاحظ إختلاف أداء القائمين على تقديم الخدمات - مثل مصففي الشعر- باختلاف المكان الذي يعملون فيه، والوقت الذي يتم فيه أداء الخدمة، والحالة المزاجية والجسمانية لهم أثناء تقديم الخدمة، وغيرها من العوامل الأخرى . وكنتيجة لإعتماد الخدمات بشكل كبير على العمالة التي تؤديها وعدم انفصال إنتاجها عن استهلاكها، فعادة ما يؤدي هذا إلى صعوبة إمكانية الحصول عليها بشكل ثابت ومتجانس، وكذلك الرقابة الكافية على جودة أدائها.

ويمكن زيادة درجة الثبات والتجانس في الخدمات التي يتم تقديمها من خلال السعي نحو تميميتها، والتدريب على أدائها بالشكل الذي يزيد من تلك الدرجة. فالوجبات التي تقدمها بعض المطاعم مثل بيتزا هت Pizza Hutt وكنتابي KFC نجدها تتطوى على درجة مرتفعة من الثبات والتماثل بسبب إجراءات الإعداد والتحضير النمطية التي تراعيها تلك المطاعم. ومن الطرق الأخرى التي يمكن الإعتماد عليها لزيادة درجة الثبات والتماثل في تقديم الخدمة تلك الطريقة التي تعتمد على زيادة درجة الآلية الخاصة بأداء الخدمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن البنوك قد حاولت تخفيض درجة عدم الثبات



والتماثل في الخدمات التي يقدمها صرافو البنك من خلال التركيز على استخدام ماكينات الصرف الآلي Automated Teller Machines.

#### 4- الفئانية Perishability:

تتعرض جميع أنواع الخدمات للفناء والإنتهاء بمجرد تقديمها ، وهذا يعني عدم إمكانية تخزينها أو الإحتفاظ بها لدى الوسطاء. وبالتالي فإن الغرف غير المحجوزة لدى الفنادق، وكذلك المقاعد غير المشغولة في الطائرات لن يكون لها أي قيمة في اليوم التي لا تباع فيه (عائد = صفر)، مما يعني خسارة العائد الخاص بمثل هذه الحالات. ولذلك غالباً ما تقوم الشركات التي تقدم خدمات برفع أسعارها خلال فترات الذروة، بالشكل الذي قد يكون من شأنه تعويضها عن خسارة العائد خلال فترات إنخفاض أو إنعدام الطلب عليها.

وتتمثل أحد أهم التحديات التي تواجهها صناعة الخدمات في البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق تزامن بين الطلب والعرض. ومن ثم تدفع الفلسفة التي ترى بأن الحصول على بعض العوائد أفضل من عدم الحصول على أي شيء العديد من الفنادق لتقديم خصومات سعرية كبيرة خلال فترات عطلة نهاية الأسبوع ، وخلال الفترات الموسمية التي ينخفض أو ينعدم فيها الطلب على خدمة الفندق . كما تدفع تلك الفلسفة شركات الطيران إلى تبني إستراتيجيات سعرية مشابهة خلال فترات إنخفاض الطلب على خدماتها. وتتبع أيضاً العديد من محلات تأجير السيارات ، ودور العرض السينمائية والمسرحية ، والمطاعم نفس الخصومات السعرية خلال فترات تقلص الطلب عليها.

## جودة الخدمات Service Quality:

إن إتصاف الخدمات بمثل تلك الخصائص الفريدة - السابق الإشارة إليها - من شأنه أن يؤدي إلى وجود صعوبة أكبر في تحديد وقياس جودتها مقارنة بجودة السلع المادية الملموسة. وينظر مديرو منظمات الأعمال إلى قضية جودة الخدمة باعتبارها تمثل أحد أهم التحديات الحرجة التي تواجههم خلال الفترة الحالية.

وتشير الدراسات والأبحاث التي تم إجرائها في هذا الصدد إلى قيام المستهلكين بتقييم جودة الخدمة من خلال الخمس مكونات أو المعايير التالية:

- **الوثوق بها والثبات Reliability:** ويشير ذلك المكون إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة عالية من الدقة والثبات أو التماثل. ويعبر ذلك المعيار عن أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة. وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحد من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.
- **التلبية أو الإستجابة Responsiveness:** ويشير هذا المكون إلى القدرة على تقديم خدمة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة Prompt Service. مثل تقديم خدمة الوجبات السريعة، أو خدمة البريد السريع.
- **الثقة Assurance:** ويشير هذا إلى إمتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة. ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين مهرة يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء العملاء يشعروا بالثقة في الشركة التي يمثلونها.

● **التعاطف Empathy:** ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية. وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو الشركة كل عميل بأسمه، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم. وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته به.

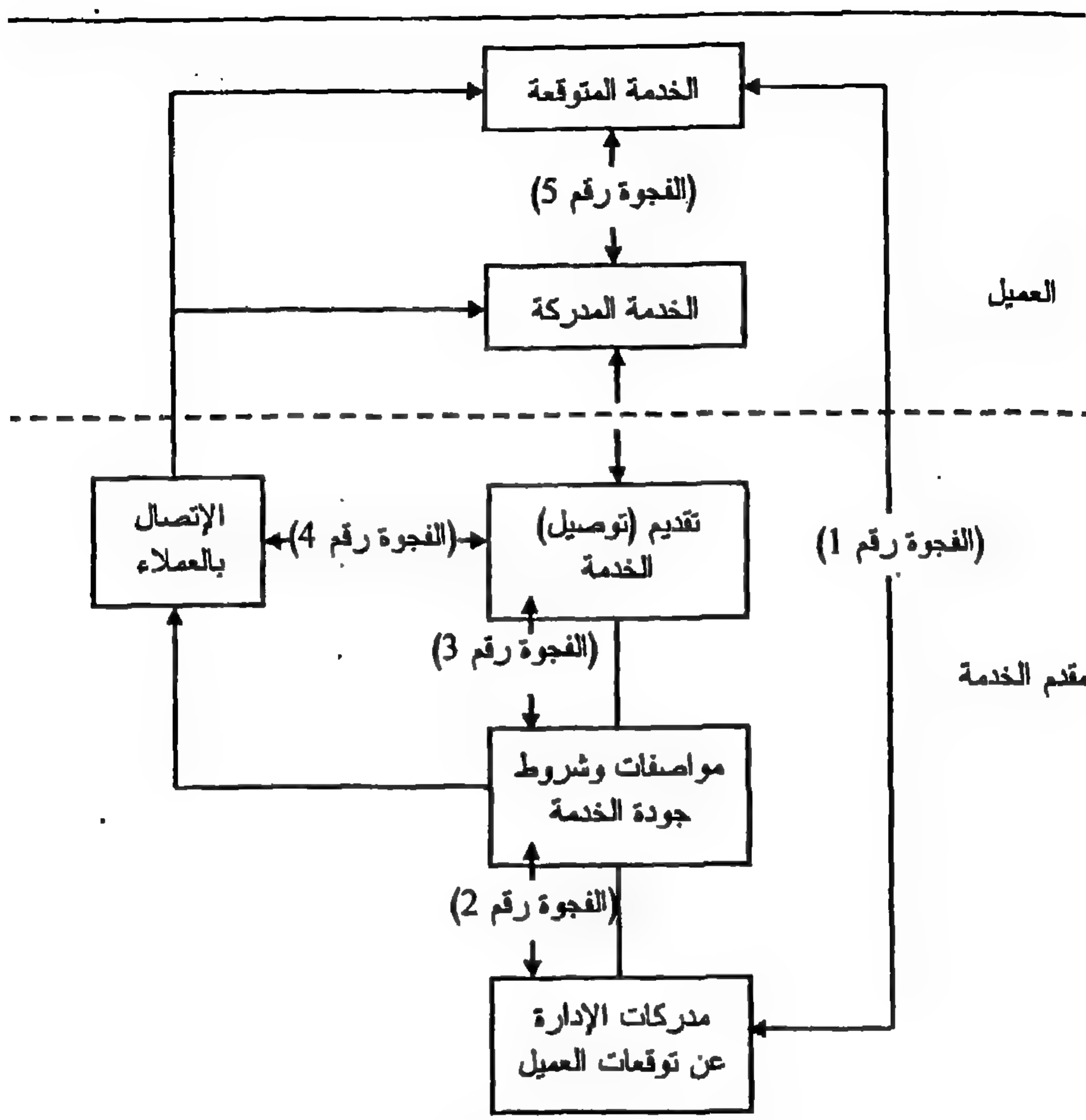
● **الجوانب الملموسة Tangibles:** ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل. ويمكنك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب، وماكينات الصرف الآلي الموجودة لدى البنوك.

وبصفة عامة فإن جودة الخدمة يتم الحكم عليها وقياسها من خلال التقييم العام الذي يجريه العملاء لمزيج المكونات الخمسة السابقة جميعها.

### **نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة The Gab Model of Service Quality:**

يحدد نموذج جودة الخدمة والذي يشار إليه "بنموذج الفجوة" The Gab Model خمسة أنواع من الفجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة، وفي تقييم العميل لجودتها. ويظهر الشكل (4-1) تلك الفجوات جميعها:

شكل رقم (4 - 1): نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة



المصدر:

Lamb, Charlesw, Joseph F. Hair and Carl McDaniel, (2002), *Marketing*, South- Western Publishing, Sixth Edition, PP.347.

- الفجوة رقم (1) : وهي الفجوة بين ما يرغب العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغب هؤلاء العملاء. وتنتج هذه الفجوة من النقص في فهم، أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء. وتزداد هذه الحالة في تلك النوعية من الشركات التي لا تقوم بإستكشاف رضا العملاء، أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه البحث إلا في حالات قليلة أو نادرة. ولذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما نجدها تتمثل في البقاء عن قرب من العملاء ، والقيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها لهم.
- الفجوة رقم (2) : وهي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة. ويلاحظ أن هذه الفجوة ما هي إلا نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.
- الفجوة رقم (3) : وهي الفجوة بين المواصفات والشروط الموضوعة لجودة الخدمة وبين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمة. وتجدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة رقم 1، 2 فإن هذا من شأنه أن يسهل من تعريف الإدارة والموظفين بما يجب أن يقوموا به، ومن ثم يزداد احتمال سد هذه الفجوة. ويلاحظ أن التدريب غير الفعال ، وعدم توافر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين هي أسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة. ومن هنا تحتاج الإدارة إلى التأكد من إمتلاك الموظفين للمهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد. ومن الوسائل الأخرى التي يمكنها المساعدة في سد هذه الفجوة تدريب الموظفين حتى يستطيعوا أن يعرفوا ما يتوقعه الإدارة، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد.



● الفجوة رقم (4) : وهي الفجوة بين ما تقدمه الشركة بالفعل من خدمات وبين ما تخبر به عملائها عن ما تقدمه من خدمات ، ولذلك يطلق على هذه الفجوة "فجوة الإتصال" Communication Gap. وقد ينطوي ذلك على إستخدام حملات إعلانية خادعة أو مضللة تعمل على إعطاء العملاء وعود أكبر مما يمكن للشركة تقديمه من خدمات. ولسد هذه الفجوة تحتاج الشركات إلى خلق توقعات واقعية لدى العميل، من خلال الإعتماد على إتصالات أمينة، وصادقة، ودقيقة عن ما تستطيع تقديمه فعلا من خدمات.

● الفجوة رقم (5) : وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها العملاء بالفعل وبين الخدمة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها. وقد تكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال، إذا كان المريض الذي ينتظر تلقي جلسات العلاج الطبيعي داخل المركز المخصص لذلك يتوقع الإنتظار لفترة 20 دقيقة قبل أن يحصل على الخدمة، ودخل للحصول على الجلسة خلال 10 دقائق فإن تقييم هذا المريض عندئذ لجودة تلك الخدمة سيكون مرتفعاً. وعلى العكس من ذلك فإذا تأخر هذا المريض وحصل على هذه الخدمة خلال 40 دقيقة فإن هذا قد يكون من شأنه تقييم الجودة بشكل سلبي.

وعلى أي حال، فعندما تكون أي فجوة من هذه الفجوات كبيرة ، فإن جودة الخدمة غالباً ما يتم إدراكها على أنها جودة رديئة أو منخفضة ، وعلى العكس من ذلك ، فإن جودة الخدمة تبدأ في التحسن عندما يحدث تقلص وإنكماش لتلك الفجوات التي تحدثنا عنها.

## تسويق الخدمات في الشركات الصناعية :

من المهم أن يتم إجراء مقارنة بين تسويق السلع وتسويق الخدمات، ولكن في الواقع نجد أن هناك صعوبة في وضع حدود فاصلة أو التمييز بشكل واضح بين الشركات الصناعية والخدمية. فهناك العديد من الشركات الصناعية التي تنتج سلع مادية مأموسة يعتمد نجاحها بصورة أساسية على قدرتها على تقديم الخدمة. فعلى سبيل المثال، نجد أن خدمات معينة مثل خدمة الصيانة والإصلاح تمثل خدمات هامة جداً بالنسبة لمشتري ماكينات تصوير الورق والمستندات. ويمكن القول بأن السبب الرئيسي الذي يضغط على ويدفع الشركات الصناعية المنتجة للسلع المادية إلى التركيز على تقديم خدمات معينة هو سعيها الدائم للحصول على ميزة تنافسية قوية. ويحدث هذا بصفة خاصة بالنسبة لتلك الصناعات التي تقدم منتجات ننظر إليها على أنها منتجات متشابهة . ويمكن ملاحظة ذلك ورصده في ممارسات العديد من الشركات الكبيرة. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة آي بي أم (IBM) قد قامت بتغيير مجال عملها من مجرد إنتاج الأجزاء والمكونات المادية للحاسب الآلي Computer Hardware إلى تقديم تلك الخدمات التي توفر الحلول الخاصة بتشغيل ومعالجة البيانات Data-Processing Solution. وتتطوي هذه الخدمات على القيام بتخطيط ، وإنشاء ، وتشغيل أنظمة الحاسب الآلي، وتقديم خدمة الإتصال عن بعد بين المكاتب ، ومساعدة العملاء على الإسراع في أداء الأعمال الإلكترونية e-Business.

## المزيج التسويقي للخدمات :

تعمل الخصائص الفريدة التي تميز الخدمات عن السلع - والتي تم تناول شرحها فيما سبق - على خلق الكثير من التحديات لتسويقها بشكل فعال . ويؤدي هذا إلى ضرورة إجراء بعض التعديلات على عناصر المزيج

التسويقي (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع) بالشكل الذي يجعلها تتوافق مع المتطلبات الخاصة التي تخلقها تلك الخصائص.

### إستراتيجية المنتج (الخدمة) Product (Service) Strategy:

يتطلب تطوير وتنمية إستراتيجية المنتج في مجال تسويق الخدمات القيام بالتخطيط الذي يركز على عملية تقديم الخدمة . وتأخذ عملية أداء وتشغيل الخدمة ثلاثة أنماط أو صور مختلفة هي :

1- أداء الخدمة القائم على الأفراد People Processing: تتوقف العملية الخاصة بأداء الخدمة هنا على العملاء، بمعنى أن العميل يكون له دور كبير في توجيه عملية تقديم الخدمة. ومن أمثلة تلك الخدمات نجد خدمات النقل ، وتصفيف الشعر، والخدمات التي تقدمها نوادي اللياقة البدنية والصحة ، وخدمات العناية بالصحة والأسنان .

2- أداء الخدمة القائم على ما يمتلكه العميل Possession Processing: تحدث هذه الحالة عندما تعتمد الخدمة في تقديمها على الأشياء التي يملكها العميل ويتم أداء الخدمة عليها. مثل خدمات العناية بالحدائق، وإصلاح السيارات، وتنظيف الملابس، والخدمات البيطرية.

3- أداء الخدمة القائم على المعلومات Information Processing: يتضمن أداء تلك النوعية من الخدمات استخدام التكنولوجيا مثل الحاسب الآلي. ومن أمثلة هذه الخدمات نجد الخدمات المحاسبية ، والتعليمية ، والقانونية، والمالية.

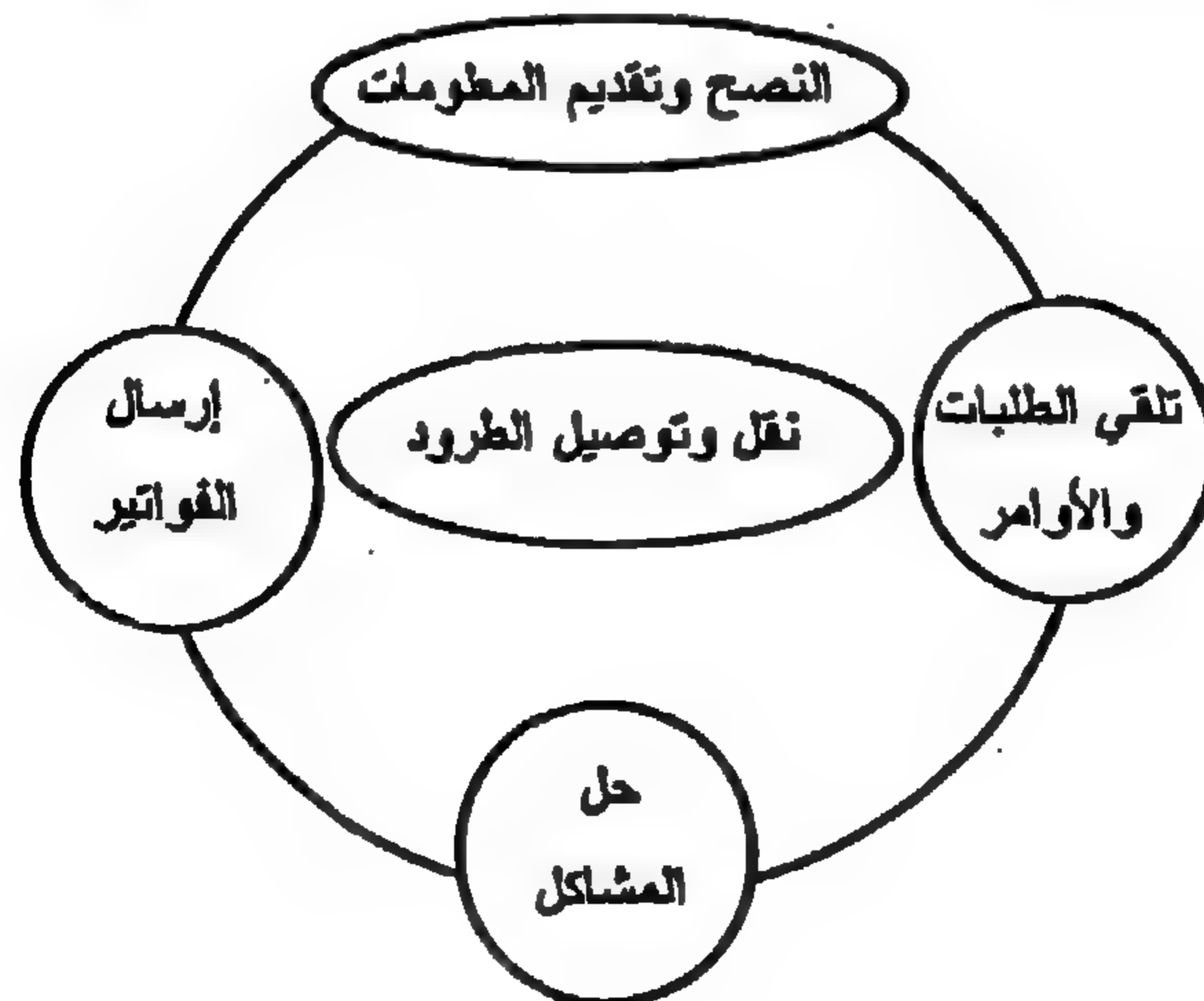
ونتيجة لإختلاف خبرات العملاء، وإختلاف درجة التغلغل والتأثير النفسي لمثل هذه الأنماط من الخدمات، فإننا نجد أن الإستراتيجيات التسويقية لها قد تختلف بالتبعية هي الأخرى. فعلى سبيل المثال، تتطلب الخدمات القائمة على الأفراد مشاركة ومبادرة بصورة أكبر من قبل العملاء

مقارنة بالخدمات القائمة على ما يمتلكه العميل، الأمر الذي يعني ضرورة تركيز الإستراتيجيات التسويقية لها بصورة أكبر على قضايا عدم انفصالية الخدمة عن مقدمها، وعدم تجانس الخدمات المقدمة.

### الخدمات الأساسية والخدمات الإضافية:

يمكن اعتبار العرض الخاص بالخدمة Service offering على أنه حزمة من الأنشطة التي تتطوي على الخدمة الأساسية Core Service والتي تعرف على أنها المنفعة الرئيسية التي يسعى العميل لشراؤها، و مجموعة من الخدمات الإضافية Supplementary Services والتي تهدف إلى تدعيم وتعظيم قيمة الخدمة الأساسية. ويوضح الشكل (2-4) تلك المفاهيم الأساسية بالنسبة لشركة مثل فيدكس FedEx. حيث نجد أن الخدمة الأساسية لها تتمثل في نقل وتوصيل الطرود، ويتضمن هذا أداء الخدمات القائمة على ما يمتلكه العملاء. كما تقوم الشركة بتقديم مجموعة من الخدمات الإضافية القائمة على المعلومات مثل حل المشاكل، وتقديم النصائح والإستشارات، وتلقي الطلبات والأوامر، وإرسال الفواتير.

شكل رقم (2-4): الخدمة الأساسية والخدمات الإضافية لشركة فيدكس



وتجدر الإشارة هنا بأن الخدمة الأساسية في العديد من صناعات الخدمة تصبح أحياناً سلعة مادية بسبب زيادة درجة المنافسة. وبالتالي نجد أن هذه الشركات عادة ما تقوم بتقديم العديد من الخدمات الإضافية حتى يمكن أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية تساعد على النجاح والبقاء.

### التفصيل الجماهيري Mass Customization:

تتمثل أحد القضايا الهامة الخاصة بتتمية وتطوير عروض الخدمة في تحديد ما إذا كان سيتم تقديم الخدمة بشكل مفضل Customize على حسب حاجة ورغبة كل عميل، أم سيتم تقديمها وأدائها بشكل نمطي Standardize. وفي الوقت الذي تكون فيه الخدمات المفصلة أكثر مرونة وتلبية لحاجات العملاء الفردية، فإنها عادة ما يتم تقديمها بأسعار مرتفعة. وتقدم مكاتب المحاماة التقليدية مثلاً على هذه الخدمات المفصلة، حيث أنها تتعامل مع كل قضية بشكل مستقل وتبعاً لموقف العميل فيها. أما بالنسبة للخدمات النمطية فيلاحظ أنه غالباً ما يتم تقديمها بطريقة أقل تكلفة.

وبدلاً من الوقوع في حيرة الاختيار والمفاضلة بين تقديم الخدمة بشكل مفضل أو طرحها بطريقة نمطية، فإن الشركة قد تستطيع أن تدمج تلك الآليتين معاً من خلال تبني إستراتيجية جديدة يطلق عليها التفصيل الجماهيري Mass Customization.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مفصلة Customized Services ولكن بشكل موسع يحقق تغطية جماهيرية أكبر، وبطريقة يكون من شأنها إعطاء كل عميل ما يسأل عنه ويرغب في الحصول عليه أياً كان. فعلى سبيل المثال، نجد أن بعض مواقع الويب مثل موقع "a Feature on the lands' End website" يسمح لعملائه من السيدات بتحديد ما يحتاجن من أشكال وتصميمات في ملابس البحر حسب رغباتهن



الخاصة عبر شبكة الإنترنت، وقد قدم الموقع بالفعل تشكيلة تجاوزت 216 شكلاً ونمطاً مختلفاً من الألوان والتصميمات المتعددة والمتنوعة. كما تقوم الكثير من شركات الطيران بتصميم خدماتها بشكل يجعلها تتوافق مع وتلبي الاحتياجات والإهتمامات الفردية لعملائها من المسافرين. فعلى سبيل المثال ، نجد أن بعض خطوط الطيران تقدم خدمة العشاء للمسافرين في الوقت الذي يحتاج فيه العميل للطعام بدلاً من الوقت الذي تراه هي لتقديم الخدمة. كما تقوم العديد من خطوط الطيران باستخدام "نظم الفيديو بالطلب" Video-on-demand systems، والتي تسمح للمسافرين بالبدا في أو إنهاء عرض الفيلم في أي وقت يقدرونه هم دون تدخل منها. وتدعي خطوط الطيران البريطانية British Air Lines بأنها سوف تصبح خطوط طيران المقاعد التي تقوم بقراءة المواصفات الجسمانية للمسافرين وبشكل يجعلها تبدأ بعد ذلك في تقديم برنامج يمكنها من مقابلة تفضيلاتهم الخاصة بأوضاع الجلوس من خلال ما يطلق عليه بالكروت الذكية Smart Cards.

### مزيج الخدمة The Service Max:

تقوم معظم شركات الخدمات بتسويق أكثر من خدمة واحدة في نفس الوقت . ويعبر مزيج الخدمة الخاص بكل شركة عن مجموعة من الفرص والتحديات التي تواجهها ، حيث يجب أن يساهم كل جزء داخل هذا المزيج في تقديم إسهام مختلف لتحقيق أهداف الشركة. كما قد يستلزم تحقيق النجاح لهذا المزيج حصول كل خدمة داخله على مستوى مختلف من الموارد والدعم المالي .

ويركز تصميم إستراتيجية الخدمة على تنمية وتطوير الأنواع الجديدة من الخدمات التي يمكن تقديمها للأسواق المستهدفة ، وتحديد الخدمات الحالية التي يجب تدعيمها وإستمرارها، وأخيراً التعرف على الخدمات التي ينبغي التخلص منها وإسقاطها من مزيج الخدمة الذي تقدمه الشركة.

## إستراتيجية التوزيع:

يجب أن تركز إستراتيجيات التوزيع للشركات التي تقدم خدمات على بعض القضايا مثل :

- كيفية توفير الراحة واليسر في تلقي الخدمة .
- عدد المنافذ التي تقدم الخدمة .
- هل يكون التوزيع مباشر أم غير مباشر .
- موقع أو مكان تقديم الخدمة .
- الجدول الزمني لتوفير الخدمة.

ففي البداية، نلاحظ أن العامل الرئيسي الذي يؤثر على إختيار مقدم الخدمة يتمثل في مدى الراحة واليسر التي يحصل عليها العميل عند طلبه للخدمة. ويفرض هذا ضرورة مراعاة تقديم وتوفير ذلك من قبل جميع الشركات الخدمية.

ومن القضايا الهامة للتوزيع بالنسبة لكثير من الشركات الخدمية هي قضية عدد المنافذ التي يجب إستخدامها ، أو عدد المنافذ التي ينبغي فتحها خلال أوقات محددة . وبصفة عامة، يجب أن تتناسب كثافة التوزيع مع حاجات وتفضيلات السوق المستهدف للخدمة المزمع تقديمها. فإمتلاك عدد قليل من منافذ التوزيع قد يؤدي إلى عدم توفير الراحة واليسر للعملاء ، وهو العامل الأساسي والمهم الذي سبق أن تحدثنا عنه في إختيار مقدم الخدمة. وفي المقابل، يؤدي إمتلاك عدد كبير من هذه المنافذ إلى تحمل الشركة لتكاليف غير ضرورية كان من الممكن لها أن تتفادها. وقد يعتمد قرار كثافة التوزيع أيضاً على تلك الصورة الذهنية المرغوب تحقيقها، فإستخدام عدد محدود من منافذ تقديم الخدمة قد يجعل تلك الخدمة تبدو في صورة حصرية أو إنتقائية، مما يساهم في خلق هالة من الخصوصية حولها. ويشير هذا إلى

أن تقديم الخدمة بشكل حصري أو إنتقائي من خلال منفذ واحد أو عدد محدود من المنافذ قد يعنى لدى بعض العملاء أنها تمثل شيئاً مختلفاً ومتميزاً عن مثيلاتها من الخدمات الأخرى .

أما القرار التالي لتوزيع الخدمة فنجد أنه يتمثل في تحديد ما إذا كان سيتم توزيعها إلى المستخدم النهائي بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر من خلال الإعتماد على شركات أخرى . ونتيجة للطبيعة غير الملموسة للخدمات تقوم العديد من الشركات الخدمية بإستخدام التوزيع المباشر، أو قد نجد أنها تعتمد على إستخدام حقوق الإمتياز Franchising . والأمثلة على تلك الشركات التي تستخدم التوزيع المباشر لخدماتها كثيرة، مثل تلك التي تقوم بتقديم الخدمات القانونية، والطبية، والمحاسبية. ويمثل الإنترنت الآن أحدث الآليات المستخدمة في التوزيع المباشر للخدمات. فمعظم خطوط الطيران الرئيسية تقوم حالياً بإستخدام التسويق الإلكتروني للخدمات لبيع تذاكرها بشكل مباشر إلى عملائها ، الأمر الذي يعمل على تخفيض تكاليف التوزيع التي تتحملها. كما تقوم بعض الشركات مثل ميريل لينش Merrill Lynch - وهي شركة متخصصة في الخدمات المالية - بتقديم خدماتها عبر الإنترنت بالشكل الذي يسهل من جعل عملائها في حالة تواصل وإتصال مستمر مع ما تقدمه من خدمات. يحدث هذا في الوقت الذي تقوم فيه بعض الشركات الأخرى بتقديم الخدمات التي تصنف على أنها خدمات نمطية من خلال تنمية وتطوير قنوات غير مباشرة تعتمد فيها على إستخدام وسطاء مستقلين. فعلى سبيل المثال، تقوم بعض البنوك بتقديم الكثير من خدماتها المصرفية إلى عملائها الموجودين في أماكن جغرافية متباعدة من خلال الإعتماد على عدد من المتاجر أو المنافذ التي تتفق معها على ذلك. ومن القضايا الهامة التي يجب على الشركات الخدمية التي توزع عروضها إلكترونياً عبر الإنترنت أن تأخذها في الإعتبار تلك القضايا المتعلقة بحماية جوانب الخصوصية لعملائها.

ويكشف موقع أو مكان أداء الخدمة عن العلاقة بين إستراتيجية السوق المستهدف لتلك الخدمة، وبين إستراتيجية التوزيع المستخدمة في أدائها. فنجد مثلاً إدارة فندق كونرد هيلتون ترى بأن الثلاثة عوامل الهامة والدرجة في تحديد نجاح الفندق هي "الموقع، والموقع، وكذلك الموقع" Location, Location and Location. كما تقوم بعض البنوك بتقديم خدماتها من خلال فتح عدد كبير من الفروع في أماكن جغرافية مختلفة للتدليل على أهمية هذا العامل الخاص بالموقع في توزيع خدمات البنك .

وتجدر الإشارة هنا أيضاً بأن عامل مثل الجدولة Scheduling (الجدول الزمني لأداء الخدمة) غالباً ما يكون أكثر العوامل الأهمية بالنسبة لمقدمي الخدمات التي تعتمد على الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة مثل شركات الطيران، وأطباء الأسنان. فقد يكون الجدول الزمني أحياناً هو العنصر الحرج في اختيارات العميل لخطوط طيران معينة.

### إستراتيجية الترويج:

يواجه العملاء صعوبة أكبر في تقييم الخدمات التي يحصلون عليها مقارنة بالسلع المادية بسبب الطبيعة غير الملموسة لهذه الخدمات . وفي المقابل تقابل رجال التسويق أيضاً متاعب أكثر عند قيامهم بترويج الخدمات مقارنة بترويج السلع المادية الملموسة. وسوف نقوم الآن بعرض أربعة أنواع من إستراتيجيات الترويج التي يمكن لمسوقي الخدمات الإعتماد عليها:

1- إبراز النواحي الملموسة Stressing tangible cues: تعبر النواحي الملموسة عن رموز وأدلة ملحوظة ينطوي عليها العرض الترويجي الذي تقدم الخدمة من خلاله . وتركز هذه الإستراتيجية على محاولة جعل الخدمات غير الملموسة تبدو بصورة ملموسة بشكل أكبر، ويظهر هذا في الكثير من الممارسات التي نلاحظها عندما نجد الفنادق مثلاً تقوم



بتصوير وإبراز شكل الغرف ومحتوياتها من أسره، وأثاث، وطباعة  
لأسم الفنادق على الوسائد . كما تقوم شركات التأمين هي الأخرى  
بإستخدام رموز يمكن أن تساعد في جعل الخدمات غير الملموسة التي  
يقدمونها تظهر بشكل واضح وملاموس مثل الصخور، والكوابيس التي قد  
يراهها الشخص، والمظلات، والأيدي التي تقدم لإنقاذ الآخرين من  
المشاكل والكوارث.

2- إستخدام مصادر المعلومات الشخصية: تشير مصادر المعلومات  
الشخصية إلى بعض الأشخاص الذين يثق فيهم العملاء مثل الأقارب، أو  
الأصدقاء، أو بعض المشاهير من نجوم المجتمع. وفي كثير من الأحيان  
تستخدم الشركات الخدمية المشاهير من العلماء، أو الفنانين، أو لاعبي  
الكرة لتقليل المخاطر المدركة لدى عملائها بصدد الخدمة التي يتم  
تسويقها لهم. وقد تستخدم الشركات الخدمية في أحيان أخرى الإتصال  
القائم على الكلمة المتداولة عن طريق الفم بين الأشخاص Word – of  
Mouth Communication -، من خلال إستخدام العملاء الفعليين في  
إعلاناتها.

3- خلق صورة ذهنية قوية عن الشركة: يمكن للشركات الخدمية أن تقوم  
بخلق صورة ذهنية جيدة لها عن طريق إدارة ما تملكه من أدلة  
وبراهين عن جودة الخدمات التي تقدمها. وقد تتطوي تلك الأدلة على  
بعض الأشياء مثل البيئة المادية التي تؤدي فيها الخدمة، والمظهر الجيد  
للموظفين والعاملين القائمين على تقديم الخدمة، وبعض الجوانب  
المللموسة المرتبطة بالخدمة. لاحظ مثلاً الصورة الذهنية القوية التي  
إستطاعت سلسلة مطاعم ماكدونالدز خلقها من خلال التصميمات الجيدة  
والموحدة لشكل المطعم، ومداخله، وكذلك الزي الذي يرتديه العاملون.  
ومن الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها خلق وتنمية الصورة الذهنية



المرغوبة تلك الطريقة القائمة على تعليم الخدمة **Branding** ، والتي تعتمد على الترويج للعلامة /العلامات الخاصة بمقدمي الخدمة.

4- استخدام إتصالات ما بعد الشراء: تشير إتصالات ما بعد الشراء **Post Purchase Communication** إلى أنشطة المتابعة التي تقوم بها الشركة الخدمية بعد إنتهاء التعامل مع العميل. ومن أمثلة ذلك إستخدام المراسلات البريدية، والمكالمات التليفونية، والكتالوجات، وغيرها من الأشياء الأخرى التي تظهر للعملاء مدى الإهتمام بأرائهم ومقترحاتهم بصدد الخدمات التي حصلوا عليها.

### إستراتيجية السعر:

تشابه الإعتبارات الخاصة بتسعير الخدمات مع الإعتبارات المتعلقة بتسعير السلع المادية. وعلى الرغم من ذلك ، تفرض الخصائص المميزة للخدمات بعض التحديات التسعيرية الخاصة مثل:

\* تتطلب عملية تسعير الخدمة القيام بتحديد وحدة إستهلاك الخدمة. وهذا يجعلنا نتساءل فيما إذا كان من المفروض أن يتم التسعير على أساس إنهاء أو إكمال المهمة الخاصة بأداء الخدمة (قص شعر الزبون مثلا)، أم يكون السعر على أساس الوقت المنقضي في أداء الخدمة (ما هو الوقت الذي إستغرقته مهمة قص شعر الزبون) ؟ كما يلاحظ أن بعض الخدمات تعتمد في تسعيرها على كمية السلع التي تم إستهلاكها أثناء أداء الخدمة. ومن ثم تقوم المطاعم - مثلا- بتحديد المقابل الذي تحصل عليه من الزبون على أساس كمية المأكولات والمشروبات التي قام بإستهلاكها أثناء تواجده بالمطعم ولا تحاسبه على إستخدامه للكراسي والمناضد، أو الوقت الذي قضاه في الأكل داخل المطعم. كما تقوم بعض شركات النقل بتسعير خدماتها على أساس المسافة، بينما نجد البعض الآخر منها يحاسب عملائه على أساس

سعر موحد للخدمة Flat rate بغض النظر عن المسافة المستهلكة التي يرغب العميل في قطعها.

\* بالنسبة للخدمات التي تجمع عدداً من العناصر أثناء أدائها ، تكون القضية المثارة هي : هل يتم وضع سعر كلي لمجموعة العناصر التي تحتويها الخدمة ، أم يتم وضع سعر جزئي منفصل لكل عنصر من عناصر الخدمة على حده. ويفضل التسعير الكلي لمجموعة عناصر الخدمة إذا كان العملاء لا يفضلون دفع مقابل زيادة لكل جزء إضافي في الخدمة (مثل دفع زيادة تتعلق بالوزن أو الطعام على الطائرة)، كما أن هذه الطريقة في التسعير تكون أبسط وأسهل للشركة في تحديدها وإدارتها. وفي المقابل نجد أن طريقة التسعير الجزئي لكل عنصر من عناصر الخدمة قد تكون مفضلة عندما لا يرغب العملاء في دفع مقابل لعناصر داخل الخدمة لم يستفيدوا بها أو لم يستخدموها. ومن أمثلة ذلك قيام العديد من محلات بيع الأثاث بتحديد سعر منفصل لكل قطعة أثاث بدلاً من التسعير الكلي لغرفة نوم بأكملها مثلاً. وبصفة عامة يجب على المسوقين أن يقوموا بوضع الأهداف الخاصة بالأداء عند تسعير كل خدمة يقدمونها. ويلاحظ أن هناك ثلاثة أنواع من أهداف التسعير يمكن التعرض لها في هذا الصدد وهي:

#### \* التسعير الموجه بالعائد Revenue-Oriented Pricing:

وهو التسعير الذي يركز على تعظيم الدخل الإضافي بعد تغطية التكاليف. ويلاحظ أن مشكلة استخدام هذا المدخل تتمثل في صعوبة تحديد التكاليف للعديد من الخدمات.

#### \* التسعير الموجه بالعمليات Operation-Oriented Pricing:

ويسعى هذا النوع من التسعير إلى محاولة التوفيق بين العرض والطلب من خلال تنويع الأسعار التي يتم تحديدها في تقديم الخدمة . فعلى سبيل المثال ، نجد أن محاولة الفنادق للتوفيق بين الطلب عليها وبين عدد الغرف المتاحة

لأداء الخدمة يتطلب رفع الأسعار في أوقات زيادة الطلب (الذروة)، وتخفيض تلك الأسعار في أوقات انخفاض الطلب .

#### \* التسعير الموجه بمراعاة حالة العملاء Patronage-Oriented Pricing

**Pricing:** ويركز ذلك المدخل على تعظيم عدد العملاء الذين يستخدمون الخدمة . وبالتالي تختلف الأسعار التي يتم تحديدها باختلاف قدرات القطاعات السوقية على دفع مقابل الحصول على الخدمة، وباختلاف طرق الدفع التي يتم الإعتماد عليها (مثل هل يتم الدفع نقداً أم بالأجل) بغرض زيادة احتمالات عدد مستخدمي الخدمة.

وقد تحتاج الشركة إلى استخدام أكثر من نوع من أهداف التسعير السابق ذكرها. وفي الحقيقة، قد يتم إدراج الأهداف الثلاثة جميعها بدرجات متفاوتة داخل إستراتيجية التسعير. وتختلف الأهمية النسبية لهذه الأهداف الثلاثة بناءً على العديد من العوامل مثل : طبيعة الخدمة المقدمة، والأسعار التي يستخدمها المنافسون، وقدرات العملاء على الدفع، والفرصة المتاحة للتفاوض على السعر. فبالنسبة للخدمات التي يتم تفصيلها لكل عميل بصورة فردية مثل الخدمات القانونية وخدمات المقاولات، فإننا نلاحظ أن هؤلاء العملاء عادة ما يكون لديهم قدرة على التفاوض للوصول إلى السعر الذي سيتم دفعه مقابل الحصول على الخدمة.

#### تسويق العلاقات في مجال تقديم الخدمات :

تتطوي العديد من الخدمات على التفاعل المباشر بين الشركات مقدمة الخدمة وبين العميل. وبالتالي يمكن لها الاستفادة من تسويق العلاقات والإستراتيجيات التسويقية القائمة على جذب، وتنمية، والمحافظة على العلاقات مع العميل. والفكرة تكمن هنا في محاولة تنمية وتطوير الولاء لدى العملاء بشكل يجعلهم يقوموا بشراء خدمات إضافية من الشركة،

ويزيد من درجة تفضيلهم لها، ويقال في نفس الوقت من احتمالات تحولهم عنها إلى أي منافس آخر. ويلاحظ أن هؤلاء العملاء الراضين سوف يكون لهم أيضاً دور إيجابي في الاتصالات التي تعتمد على الكلمة المنقولة بالفم mouth word-of- الأمر الذي يكون من شأنه المساعدة في جذب العديد من العملاء الجدد.

وقد لاحظت الكثير من الشركات إرتفاع الكفاءة التكاليفية للإحتفاظ بالعملاء الحاليين عن محاولة جذب عدد جديد منهم . فقد أشار مدير أحد البنوك - على سبيل المثال - إلى أن زيادة معدل الإحتفاظ بالعميل بنسبة 2% له نفس الأثر على الأرباح الذي يحققه تخفيض التكاليف بنسبة 10%. وتجدر الإشارة هنا بأن تسويق العلاقات يمكن أن يتم ممارسته في مجال تقديم الخدمات على ثلاثة مستويات (أنظر الجدول رقم 4-1) :

جدول (4-1) : المستويات الثلاثة لتسويق العلاقات

المستوى	نوع الجسور والحوافز	درجة تفصيل الخدمة لكل عميل	العناصر الأساسية للمزيج التسويقي	إحتمالات الحصول على ميزة عن باقي المنافسين في الأجل الطويل
(1)	مالية	منخفضة	السعر	منخفضة
(2)	مالية ، وإجتماعية	متوسطة	الإتصال شخصي	متوسطة
(3)	مالية، وإجتماعية، وهيكلية	متوسطة إلى مرتفعة	توصيل الخدمة	مرتفعة

- المستوى الأول : تقوم الشركة باستخدام الحوافز السعرية لتشجيع العملاء على الإستمرار في التعامل معها. والأمثلة على ذلك تتطوي على الكثير، مثل برامج تكرار السفر بالطيران Frequent Flyer Programs والذي تستخدمه العديد من خطوط الطيران، وعروض الخدمات السياحية



المجانية أو ذات الخصومات السعرية التي تقدمها الفنادق لعملائها الذين يكررون زياراتهم إليها. ويلاحظ أن هذا المستوى من تسويق العلاقات هو المستوى الأقل فعالية في الأجل الطويل، لأن الميزة القائمة على السعر يكون من السهل تقليدها تماماً من قبل الشركات الأخرى المنافسة، فالسعر هو أسهل عناصر المزيج التسويقي تقليداً.

● **المستوى الثاني:** يستخدم هذا المستوى أيضاً الحوافز السعرية ، ولكنه يسعى كذلك إلى بناء جسور إجتماعية مع العملاء . حيث تستمر الشركة في الإتصال بعملائها ، وتحاول أن تكون على معرفة متزامنة بحاجاتهم، ثم تبحث بعد ذلك عن كل الطرق الممكنة التي تمكنها من تصميم الخدمات بشكل يقابل ويتوافق مع تلك الحاجات. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة مثل 1-800-Flowers قد قامت بتطوير برنامج إلكتروني للتذكير بالهدايا On-line Gift Reminder Program. حيث يستطيع العملاء المتعاملين مع الشركة عبر موقعها الإلكتروني أن يقوموا بتسجيل عدد غير محدد من التواريخ الخاصة بأعياد الميلاد، والأعياد السنوية، أو أي مناسبات إجتماعية أخرى خاصة بهم لديها، على أن تقوم الشركة بإرسال بريد إلكتروني لهم يذكرهم بكل مناسبة إجتماعية خاصة بهم قبلها بخمسة أيام على الأقل. ويلاحظ أن المستوى الثاني لتسويق العلاقات يساعد على زيادة احتمالات الإبقاء على الشركة في مركز أفضل من منافسيها مقارنة بما يستطيع المستوى الأول لتسويق العلاقات تقديمه لها.

● **المستوى الثالث :** وتقوم الشركة في هذا المستوى مرة أخرى بإستخدام كل من الجسور المالية والإجتماعية، ولكنها تحاول إضافة نوع آخر من الجسور يشار إليها بالجسور الهيكلية. ويتم تنمية وتطوير هذه الجسور من خلال تقديم خدمات تسهم في إضافة القيمة للعملاء، وتعد صعبة أو مكلفة بالنسبة لهم إذا ما أرادوا أن يقوموا بها بأنفسهم، ولذلك يطلق عليها



"خدمات القيمة المضافة" Value-added services. وهي غالباً خدمات لا تكون متوافرة في الوقت الحاضر لدى بقية الشركات الأخرى المنافسة. ومن أمثلة استخدام الجسور الهيكلية في بناء العلاقات مع العملاء ما قامت به شركة أميركان للطيران عندما قدمت برنامج أطلقت عليه "برنامج المزايا الذهبية" Advantages Gold Program. استخدمت فيه ما تتمتع به من تكنولوجيا معلومات متقدمة بشكل كبير عن شركات الطيران الأخرى المنافسة لها، وقدمت من خلاله عدد من الخدمات لا يستطيع المنافس تقليدها بسهولة بسبب ما تتطلبه من إمكانيات وتقنيات فنية عالية. ومن أمثلة الخدمات التي تم تقديمها في هذا البرنامج :

(1) خط التليفون الذهبي الساخن والذي يمكن من خلاله القيام بعملية الحجز، أو الاستعلام مجاناً.

(2) إمكانية حجز المقاعد المرغوبة للمشارك في هذا البرنامج حتى يومين من تاريخ السفر.

(3) إدخال المستفيدين إلى الطائرة أولاً .

(4) ترك المقعد الذي يوجد بجوار المشارك في البرنامج خالياً بقدر الإمكان (5) تحسين المقاعد الخاصة بالمشاركين في خدمة الدرجة الأولى . وتجدر الإشارة بأن هذه النوعية من البرامج التسويقية يمكنها أن تسهم بالفعل في تقوية بناء وتدعيم العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.

التسويق الداخلي في الشركات الخدمية :

عندما يتم النظر للخدمات على أنها مجموعة من الأشياء التي يتم أدائها (الخدمة هي أداء)، يصبح الإهتمام بنوعية وكفاءة الموظفين والعاملين بالشركة جزء هام في بناء العلاقات طويلة الأجل مع العملاء. فالموظفون الذين يحبون الوظائف التي يؤدونها، وكذلك الراضون عن الشركة التي

يعملون بها سوف نجدهم يساهمون -وبلا شك- بشكل فعال في أداء خدمات مميزة ذات قيمة كبيرة لعملاء شركاتهم. وبمعنى آخر، تستطيع الشركة التي تسعى إلى إرضاء وإسعاد موظفيها أن تزيد من فرص المحافظة على واستبقاء عملائها الحاليين، بل وزيادة حجم الأعمال التي تتم معهم. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الشركات التي تتميز بوجود درجة مرتفعة من الالتزام لدى موظفيها أستطاعت أن تحقق معدلات عوائد كبيرة للمساهمين فيها.

إن ما سبق يعني أهمية قيام الشركات الخدمية بممارسة التسويق الداخلي Internal Marketing ، والذي يعني التعامل مع الموظفين كعملاء يجب أن يتم تنمية وتطوير النظم والمزايا العينية التي تحقق أهدافهم وتشبع حاجاتهم ورغباتهم أثناء تواجدهم داخل الشركات التي يعملون بها. وبناءا على هذا تتطوى الأنشطة التي يركز عليها مفهوم التسويق الداخلي على مايلي:

- التنافس على الأفراد أصحاب المواهب والقدرات.
- تقديم الرؤية الخاصة بالشركة للعاملين وتعريفهم بها.
- تكريب الموظفين .
- التأكيد على العمل التعاوني كفريق واحد.
- إعطاء الموظفين درجة أكبر من الحرية والصلاحيات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات بشكل جيد.
- قياس وتقييم جودة أداء الخدمة.
- مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز.
- التعرف على وإكتشاف حاجات الموظفين والعاملين.

ومن هنا تسعى الشركات إلى تبني وإستخدام مدى واسع ومتنوع من البرامج التي يتم تصميمها لإشباع حاجات الموظفين لديها. فعلى سبيل المثال، تقوم الشركات بتعيين بعض العمال لقضاء الحاجات الحياتية لموظفيها بغرض تقليل حجم الضغوط الواقعة عليهم، ومساعدتهم في الحصول على كثير من الخدمات التي تزيد من جودة الحياة الخاصة بهم. وقد قامت سلسلة فنادق مريوط الدولية بتخصيص خطوط تليفونية ساخنة تعمل لمدة 24 ساعة للإجابة على أسئلة وإستفسارات الموظفين لديها، والتعامل مع وحل المشاكل الشخصية والعائلية لهم. وتؤكد مثل هذه الأمثلة على أهمية قيام الشركات الخدمية بالإستثمار في أكثر الموارد أهمية لديها ألا وهي الموارد البشرية.

### التسويق العالمي للخدمات :

أصبح التسويق الدولي للخدمات جزءاً هاماً من ممارسات الأعمال العالمية. ويمكن لنا رصد وملاحظة ذلك من خلال ما تقوم به الكثير من الدول وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، والتي نجدها قد أصبحت أكبر مصدر في العالم للخدمات. وقد تزايدت المنافسة في مجال الخدمات الدولية بصورة سريعة، الأمر الذي فرض على الشركات التي تسعى إلى تحقيق النجاح بصدد التسويق العالمي لخدماتها أن تقوم ببعض الأشياء الهامة. فعليها أن تبدأ أولاً بتحديد طبيعة منتجها الأساسي، وعندئذ تشرع في تصميم عناصر المزيج التسويقي التي ستعتمد عليها (الخدمات الإضافية، والتسعير، والترويج، والتوزيع) لتسويق خدماتها في كل دولة بما يتوافق مع بيئتها الثقافية والتكنولوجية والسياسية.

وجدير بالملاحظة أنه بسبب إمتلاك صناعة الخدمة الأمريكية للكثير من المزايا التنافسية، فقد أصبحت شركاتها قادرة على دخول الأسواق العالمية بشكل مؤثر وفعال. فعلى سبيل المثال، استطاعت البنوك الأمريكية بما لديها

من مزايا تنافسية قوية في مجال خدمة العملاء، وإدارة التحصيل أن تدخل وتخترق معظم الأسواق العالمية. كما استطاعت شركات البناء والمقاولات الأمريكية - بما تملكه من خبرات واسعة في هذه الصناعة، وقدره على الاستفادة من إقتصاديات الحجم، وإدارة محترفة للموارد البشرية والمواد الخام وغيرها من الموارد الأخرى - أن تفتح لنفسها العديد من الأسواق العالمية في هذا المجال . وكذلك أيضاً فعلت شركات التأمين الأمريكية والتي تمكنت بما تملكه من معرفة كبيرة وضخمة في مجال التحري، والضمانات، وتقييم المخاطر، وغيرها من العمليات التأمينية بأن تقوم بتصدير خدماتها إلى الكثير من الدول الأخرى. وليس خافياً أيضاً على أي مراقب رصد النجاحات التي حققتها سلاسل المطاعم الأمريكية في غزو الأسواق العالمية ، وعولمة الوجبات الغذائية التي تقدمها في مختلف دول العالم.

## التسويق في المنظمات غير الهادفة لتحقيق الربح

### مقدمة :

المنظمة غير الهادفة للربح هي تلك المنظمة التي توجد لتحقيق بعض الأهداف الأخرى بخلاف الأهداف العادية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال كالربح، والحصة السوقية، والعائد على الإستثمار. وتشارك المنظمات غير الهادفة للربح في بعض الخصائص الهامة مع الشركات الخدمية. حيث نجد أن كليهما يسعى إلى تسويق منتجات غير ملموسة، ويتطلب وجود العميل أثناء العملية الإنتاجية. في حين تختلف كل من شركات الخدمات الهادفة وغير الهادفة للربح بشكل كبير باختلاف مقدمي الخدمة ، كما تختلف وتباين تلك الشركات من يوم إلى يوم آخر حتى لو كانت الخدمة يتم أدائها من نفس الشخص أو الشركة. ولا يمكن أن يتم تخزين الخدمات التي تقدمها شركات تهدف أو لا تهدف للربح بنفس الطريقة التي يتم بها تخزين السلع المادية الملموسة ، وكذلك لا توجد أي إمكانية لبيع تلك الخدمات في وقت متأخر أو لاحق لإنتاجها كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية الموجودة بالأسواق.

والشيء الذي لا يعلمه الكثير منا أن هذه المنظمات غير الهادفة للربح تساهم وتؤثر بنسبة ليست بالصغيرة في النشاط الإقتصادي لمعظم دول العالم. فعلى سبيل المثال، نجد أنها تساهم بنسبة تزيد عن الـ 20% في النشاط الإقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية. حيث أصبحت تكلفة الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح تمثل أكبر بند في ميزانية الأسرة الأمريكية وأكثر من بنود أخرى كثيرة مثل الإسكان ، والطعام، والعناية بالصحة. أما بالنسبة لنا فما زالت تواجه تلك الخدمات والمنظمات التي تقدمها الكثير من العقبات والإجراءات البيروقراطية التي تزيد من



صعوبة حصول المواطن عليها بالسهولة واليسر، والسرعة اللازمة. ولا يتسع المجال هنا لمناقشة المشاكل الإدارية أو التسويقية التي تعاني منها المنظمات الحكومية في دولنا العربية والدول النامية بصفة عامة، وفي مصر بصفة خاصة، وقد يكون ذلك مناسباً ومتاحاً في بعض الكتب المتخصصة في ذلك المجال .

### ماذا يعني التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح؟

التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح يعني " الجهود التي تبذلها تلك المنظمات لإتمام مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة ، بحيث يتم إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها ، في الوقت الذي يتم فيه أيضاً تحقيق الأهداف التي تسعى إليها " . وعلى الرغم من تباين هذه المنظمات بشكل كبير من حيث الحجم، والغرض الذي تنشأ من أجله، والبيئات المختلفة التي تعمل فيها ، إلا أننا نجد معظمها يؤدي الأنشطة التسويقية التالية:

- تحديد المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم أو جذبهم ( لاحظ أن هذه المنظمات عادة ما تستخدم مرادفات أخرى لكلمة المستهلكين مثل العملاء، والمرضى، والأعضاء، أو الرعاية).
- التحديد الصريح أو الضمني للأهداف التي تتشد تحقيقها .
- تطوير، وإدارة، وإستبعاد البرامج والخدمات التي تسهل من تسويق عروضها.
- تجديد السعر الذي تحصل عليه في مقابل خدماتها (على الرغم من أنها تستخدم بعض الإصطلاحات الأخرى مثل المصروفات ، والتبرعات ، والنسب، والرعاية، والتعريف، والجزاء النقدي).

• جدول الأحداث أو البرامج، وتحديد المكان الذي سوف تقدم فيه الخدمات.

• استخدام الاتصالات اللازمة لتحديد ماهو متاح لديها من خلال النشرات ، والإعلانات، وأنباء الخدمات العامة التي تقدمها.

وجدير بالذكر بأن المنظمات غير الهادفة للربح التي تقوم بممارسة تلك الوظائف والأنشطة نجدها في الغالب لا تترك بأنها أنشطة مرتبطة بالتسويق.

### الإستراتيجيات التسويقية للمنظمات غير الهادفة للربح:

مثلاً يحدث في منظمات الأعمال، يقوم المديرون في المنظمات غير الهادفة للربح بتنمية وتطوير الإستراتيجيات التسويقية التي تمكن تلك المنظمات من إجراء مبادلات مرضية مع الأسواق المستهدفة التي تتعامل معها. ولا ينفي هذا تفرد وإختلاف التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في الكثير من النواحي بداية من وضع الأهداف التسويقية الخاصة بها، ومروراً باختيار الأسواق المستهدفة التي ستقوم بخدمتها، وأخيراً تنمية وتطوير المزيج التسويقي المناسب لها.

\* الأهداف : يلعب الربح في القطاع الخاص دوراً دافعاً كهدف مرشد للقرارات، وكمعيار يمكن من خلاله تقييم النتائج التي تحققت. أما بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح فإننا لا نجدها تبحث عن تحقيق ربح بغرض إعادة توزيعه على الملاك أو حاملي الأسهم، حيث أن تركيزها غالباً ما يكون منصبا على توليد الأموال الكافية لتغطية مصروفاتها ونفقاتها.

ومن هنا يكون من المتوقع أن تقوم معظم هذه المنظمات بتقديم خدمات عادلة، وكفاء، وفعالة بالشكل الذي يمكن من خلاله الإستجابة لحاجات وتفضيلات مختلف فئات الأفراد المتعاملين معها. وتتطوي تلك الفئات على

المستخدمين، ودافعي الأموال، والمتبرعين، والسياسيين، ووسائل الإعلام، والجمهور العامة. ولا تستطيع تلك المنظمات قياس نجاحها أو فشلها من خلال استخدام الأدوات والمقاييس المالية التقليدية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال.

ويمكن القول بأن النقص في المقاييس المالية التي تستطيع تلك المنظمات استخدامها لتقييم نتائج أعمالها، والتنوع في الأهداف التي يمكن أن تسعى إليها، وإتصاف الخدمات التي تقدمها بأنها غير ملموسة، وغموض وتعارض الأهداف التي تسعى لتحقيقها من شأنه أن يعمل على صعوبة قيام المديرين فيها بوضع أولويات للأهداف، كما يساهم أيضاً في صعوبة اتخاذ القرارات اللازمة، وتقييم الأداء الخاص بها. وغالبا ما يفرض ذلك على هؤلاء المديرين استخدام مداخل مختلفة عن تلك التي يتم الإعتماد عليها بصفة عامة في المنظمات الهادفة للربح.

**\* الأسواق المستهدفة :** يلاحظ أن هناك ثلاثة قضايا تجعل من خطوة التعامل مع الأسواق المستهدفة للمنظمات غير الهادفة للربح خطوة مختلفة ومتفردة عنها في حالة منظمات الأعمال التي تهدف للربح، وتتمثل تلك القضايا في الآتي:

**1- إستهداف الفئات التي قد لا تشعر بالمنظمة، والمعارضة لخدماتها :**

تعطي منظمات القطاع الخاص الأولوية إلى تنمية وتطوير تلك القطاعات السوقية التي يمكن أن تستجيب للعروض المحددة التي تقدمها لهم. وعلى العكس من هذا، حيث يجب على المنظمات غير الهادفة للربح أن تقوم غالباً بإستهداف هؤلاء الأفراد الذين قد لا يشعرون بها أو المعارضين بقوة لخدماتها مثل : خدمات التطعيم، أو القضاء على الإلتهام من المخدرات والمشروبات الكحولية، أو محاربة التدخين، أو الإرشاد والتوجيه المتعلق بالأمراض النفسية.

## 2- تبني إستراتيجيات غير متميزة مع القطاعات السوقية المستهدفة:

غالباً ما تتبنى المنظمات غير الهادفة للربح إستراتيجيات غير متميزة. حيث تفشل عادة في إدراك مزايا التعامل مع كل قطاع بطريقة مختلفة، وتركز فقط على ما يمكن أن تحصده من مزايا إقتصادية الحجم وإنخفاض التكاليف المصاحبة لإتباعها الإستراتيجيات غير المتميزة في التعامل مع الأسواق المستهدفة. وبشكل آخر يمكن القول بأنه غالباً ما تواجه المنظمات غير الهادفة للربح ضغوطاً كثيرة لخدمة أكبر عدد ممكن من الأفراد، ولن يتم ذلك إلا من خلال إستهداف ما يمكن أن نطلق عليه المستخدم المتوسط Average user. ويعني هذا التعامل مع أفراد يفترض فيهم إمتلاكهم لخصائص مشتركة وموجودة في جميع الفئات المختلفة للقطاعات السوقية. والمشكلة التي تكمن في إتباع مثل هذا المدخل الذي يركز على تطوير خدمات تستهدف ذلك المستخدم المتوسط (الوسطي) هي عدم توافر عدد كبير من هؤلاء المستخدمين في الأسواق. ويؤدي هذا إلى فشل مثل هذه الإستراتيجيات في تحقيق الإشباع والرضا الكامل لأي قطاع سوقي تتعامل معه المنظمة.

## 3- المركز الذهني المكمل Complementary Positioning:

يتمثل الدور الرئيسي للعديد من المنظمات غير الهادفة للربح في تقديم الخدمات إلى هؤلاء الأفراد الذين لا يتم خدمتهم بشكل مناسب بواسطة منظمات القطاع الخاص. وكنتيجة لذلك، يكون على المنظمات غير الهادفة للربح أن تقوم بتكميل الجهود التي يقوم بها الآخرون، وليس منافستها. ومن هنا نلاحظ أن مهمة بناء المركز الذهني لها تتمثل في تحديد القطاعات السوقية غير المخدمة من قبل منظمات القطاع الخاص، ثم القيام بعد ذلك بتطوير البرامج التسويقية التي من شأنها تحقيق الإشباع لحاجاتها.



ومن ثم لن تستهدف هذه البرامج القطاعات السوقية الصغيرة التي غالباً ما تكون قطاعات مربحة. فعلى سبيل المثال، ترى المكتبة الموجودة بالجامعة نفسها ككيان مكمل للخدمات التي تقدمها المكتبات الأخرى وليس منافس لها.

\* القرارات الخاصة بالمنتج : هناك ثلاثة إختلافات بين منظمات الأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح مرتبطة بقرارات المنتج ، وتتلخص فيما يلي :

1- تعقد المنفعة Benefit Complexity: في الوقت الذي تنقسم فيه مفاهيم المنتج بالبساطة مثل أن يقوم منتج سياحي بإستخدام جملة " تمتع بالجمال والهواء النقي" أو أن يقوم منافس آخر بإستخدام جملة "الخيال على أرض الواقع" نجد أن المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في الغالب على تسويق سلوكيات أو أفكار معقدة. والأمثلة على ذلك كثيرة مثل الحاجة إلى تنمية وتطوير العادات والسلوكيات الغذائية السليمة، وتشجيع الإقلاع عن التدخين ، والترويج لأفكار تنظيم الأسرة ، والمساعدة في الأعمال الخيرية. وبالتالي يلاحظ أن المنافع التي يستقبلها الفرد هنا تكون ذات طبيعة معقدة، وطويلة الأجل ، وغير ملموسة، ومن ثم تكون هناك صعوبة أكبر في توصيلها ونقلها وإقناع المستهلكين بها.

2- قوة المنفعة Benefit Strength: تتصف المنفعة التي تقوم بتقديمها العديد من المنظمات غير الهادفة للربح بالضعف، أو بأنها منفعة غير مباشرة. فما هي المنافع المباشرة أو الشخصية التي تعود على الفرد عندما يقطع مئات الكيلومترات لتقديم بعض الأشياء التي يتبرع بها لدار أيتام، أو عندما يقوم بالتبرع بالدم لإحدى المستشفيات، أو عندما يطلب من جيرانه تمويل أو إعطاء معونات مالية أو عينية لحساب جمعية خيرية . وعلى العكس من ذلك فمعظم منظمات القطاع الخاص الخدمية يمكنها تقديم منافع مباشرة وشخصية لعملائها أثناء علاقات المبادلة التي تتم معهم.



**3- التغلغل النفسي (السيطرة الفكرية) Involvement:** تسوق المنظمات غير الهادفة للربح أحيانا منتجات لا تتطوي إلا على درجة منخفضة جداً من التغلغل النفسي ، بمعنى أنها منتجات أو أفكار ذات سيطرة فكرية محدودة (مثل منع أو مكافحة حرائق الغابات، والمحافظة على نظافة المكان). وقد نجدها في أحيان أخرى تعمل على تسويق منتجات ذات تأثير - تغلغل - نفسي مرتفع (مثل التطوع للمجهود الحربي أو الإمتناع عن التدخين). وتجدر الإشارة هنا بأن مدى التغلغل النفسي أو السيطرة الفكرية للسلع والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال الهادفة للربح يكون أقل إتساعاً من ذلك المدى الذي تقدمه المنظمات غير الهادفة للربح. إن هذا من شأنه أن يجعل من الأدوات الترويجية التقليدية أدوات غير مناسبة لتحفيز الأفراد لتبني كل من المنتجات ذات التغلغل النفسي المنخفض أو المرتفع لتلك المنظمات.

**\* القرارات الخاصة بالتوزيع :**

تعتبر قدرة المنظمة غير الهادفة للربح على توزيع عروض الخدمة الخاصة بها إلى مجموعات العملاء المحتملين وقتما وأينما رغبوا في الحصول عليها هي المتغير الأساسي في تحديد مدى نجاح تلك العروض الخدمية التي تقدمها. وتعتمد القرارات الخاصة بتوزيع الخدمة لبعض هذه المنظمات بشكل كبير على التسهيلات الثابتة التي يجب توفيرها أثناء أداء الخدمة، مثل جميع التسهيلات التي يجب توافرها أثناء تقديم خدمة الترانزيت أو الانتظار في صالات المطارات (مثل خطوط السكك الحديدية التي تتقل عليها حقائب المسافرين، وعربات نقل المسافرين إلى أماكن الانتظار ... وغيرها من التسهيلات الأخرى). ويحدث هذا في الوقت الذي لا تعتمد فيه العديد من المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح في أدائها لأعمالها على أي تسهيلات مادية ثابتة ، مثل تلك المنظمات التي تقدم خدمات استشارية معينة . حيث نجدها لا تحتاج بالفعل إلا لمجرد مكان يلتقي فيه العملاء والخبراء الاستشاريين الذين سيقومون بتقديم تلك النوعية من الخدمات.

## \* القرارات الخاصة بالترويج :

تُمنع العديد من المنظمات غير الهادفة للربح من الإعلان عن خدماتها سواء كان الإعلان صريحاً أو ضمنياً. وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يعمل على تقييد وتقليل الخيارات المتاحة للنشاط الترويجي لهذه المنظمات. ولا يتوقف الأمر هنا على مجرد وجود قيود يتم فرضها على بعض المنظمات غير الهادفة للربح لممارسة النشاط الإعلاني ، فهناك البعض الآخر من هذه المنظمات لا تملك ببساطة الموارد الكافية للإنفاق على الإعلان، أو للاستعانة بخبراء في الترويج، أو لتعيين أفراد محترفين للقيام بالنشاط التسويقي بصفة عامة. ويشير هذا إلى عدم إمتلاك تلك المنظمات إلا القليل من الأدوات والموارد الترويجية، الأمر الذي يجعلها تعتمد على وتبحث عن بعض الآليات الترويجية المناسبة لتلك الإمكانيات والظروف التي تعمل في ظلها. ويمكن تلخيص تلك الآليات في الآتي:

• المتطوعون من المهنيين: غالباً ما تبحث المنظمات غير الهادفة للربح عن المهنيين في التسويق ، والبيع، والإعلان لمساعدتها في تطوير وتنفيذ إستراتيجيات الترويج. وفي بعض الأحيان تقوم الوكالات الإعلانية التي تتعامل معها هذه المنظمات بالتبرع بخدماتها في عملية المبادلة التي تتم بينهم بغية الحصول على بعض المنافع المحتملة في الأجل الطويل. فالخدمات التي يتم التبرع بها من قبل المهنيين والوكالات الإعلانية إلى تلك المنظمات قد تساعد على خلق سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة عنهم بالشكل الذي يؤثر إيجاباً على الأعمال التي تقوم بها في المجتمعات التي تعمل داخلها.

• **أنشطة تنشيط المبيعات:** يتزايد الإعتماد على أنشطة تنشيط المبيعات التي تستخدم الخدمات الحالية أو أي موارد أخرى تمتلكها المنظمات غير الهادفة للربح بغرض إثارة الانتباه وخلق الإهتمام بالعروض التي تقدمها تلك المنظمات.

• **الإعلان عن الخدمات العامة (PSA) Public Service Advertising:** وهو عبارة عن إذاعة ونشر أنباء يكون من شأنها الترويج للبرامج والخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية أو المحلية أو التنظيمات غير الهادفة للربح. وعلى عكس ما يحدث بالنسبة للإعلانات التجارية ، فإن الراعي لتلك الخدمات العامة لن يقوم بدفع مقابل الوقت أو المساحة التي يأخذها إعلانه، حيث غالباً ما تتبرع الوسيلة الإعلانية بتقديم تلك النوعية من الإعلانات مجاناً.

• **التراخيص:** إكتشفت بعض المنظمات غير الهادفة للربح بأن التراخيص بإستخدام أسمائها وصورها يمثل طريقة فعالة ومؤثرة في الإتصال بأعداد ضخمة من الجمهور.

#### • **قرارات التسعير:**

هناك خمسة خصائص أساسية تميز قرارات التسعير في المنظمات غير الهادفة للربح عنها في المنظمات الهادفة للربح ، وتتمثل تلك الخصائص في الآتي:

• **أهداف التسعير:** يمثل العائد الهدف الرئيسي للتسعير في المنظمات الهادفة للربح. و لذلك يتم ترجمة ذلك التوجه بصورة أكثر تحديداً في صورة أهداف معروفة مثل : تعظيم الربح، أو تعظيم المبيعات، أو تحقيق معدل العائد المستهدف على المبيعات أو على الإستثمار. وفي المقابل يجب كذلك على العديد من المنظمات غير الهادفة للربح أن تأخذ

أيضاً في إعتبارها العائد الذي يمكن لها تحقيقه من وراء تسعير خدماتها، على الرغم من إقتصار هذه المنظمات على مجرد التطلع إلى تغطية تكاليفها سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كلي أكثر من سعيها لتحقيق الربح بغرض توزيعه على حاملي الأسهم. وبالإضافة لذلك، فقد تسعى المنظمات غير الهادفة للربح إلى إعادة توزيع الدخل من خلال الضرائب والرسوم التي تقوم بتحصيلها أحياناً. بل الأكثر من ذلك، حيث نجدها أحياناً تكافح لتخصيص الموارد بشكل عادل بين الأفراد أو الأسر أو عبر الحدود الجغرافية أو السياسية التي تعمل لخدمتها.

● الأسعار غير النقدية: لا يقوم المستهلكون في الكثير من الأحيان - وبصفة خاصة في المواقف التي لا يتحقق فيها ربح - بدفع سعر أو مقابل نقدي، ولكنهم يتحملون بدلاً من ذلك بعض التكاليف التي يطلق عليها تكاليف غير نقدية. وتظهر أهمية هذه النوعية من التكاليف مثلاً في مواقف معينة، مثل تلك التي قد نجد فيها أفراد مرشحين لانتخابات معينة (مثل انتخابات مجلس الشعب) يقومون بتقديم خدمات مجانية لبعض الفئات الفقيرة أو المحدودة الدخل (تكاليف غير نقدية) في مقابل الحصول على أصواتهم الانتخابية (تكاليف غير نقدية أيضاً). وتتطوي عادة تلك التكاليف غير النقدية على تكلفة الوقت، والمجهود اللذان قد يتم إنفاقهما في موقف معين.

● دفع مقابل الخدمة بشكل غير المباشر: من أكثر طرق الدفع شيوعاً للقائمين على تسويق الخدمات المجانية مثل خدمات الشرطة، والإسعاف، والمطافئ، والمتاحف هي طريقة الدفع من خلال الضرائب والرسوم التي يتم تحصيلها من المجتمع. وجدير بالذكر أن تلك الطريقة لا تمثل أحد الأشكال الشائعة الاستخدام في المنظمات التي تهدف للربح.

- الفصل بين القائمين بالتمويل أو الدفع وبين المستخدمين: عادة ما يتم تصميم العمل داخل الكثير من المنظمات (الخيرية) غير الهادفة للربح على أساس أن يكون هناك انفصالية بين المتبرعين والممولين لأنشطة تلك المنظمات وبين المستفيدين من الخدمات التي يتم تقديمها .
- التسعير بمستوى منخفض عن التكاليف: ومن أمثلة ذلك قيام الجامعات الحكومية بتحديد مصروفاتها الدراسية بأسعار أقل من التكاليف الفعلية الخاصة بالإنفاق على الخدمات التعليمية التي تقدمها لطلابها.



**التسويق الداخلي**



## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- ماهية التسويق الداخلي .
- مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي .
- العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي .
- نموذج التسويق الداخلي .
- لماذا نقوم بالتسويق الداخلي؟
- كيف نمارس التسويق الداخلي ؟
- لمن نقوم بالتسويق الداخلي ؟ ما هو السوق الداخلي الذي نتعامل معه؟
- تقسيم السوق الداخلي إلى قطاعات .



## مقدمة :

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاماً. وتحديدًا من خلال بيرري وآخرون سنة 1976، كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة وتتصف بالتمائل والتناسق في نفس الوقت. وعلى الرغم من النمو السريع للكتابات في مجال التسويق الداخلي، إلا أننا نلاحظ أن القليل جدا من المنظمات قد قامت بالفعل بتطبيق ذلك المفهوم في ممارساتها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود إتفاق بصورة عامة على مفهوم موحد لما يعنيه التسويق الداخلي . وقد ساهم ذلك الخلط في الكتابات المتعلقة بهذا المجال إلى إثارة الكثير من التساؤلات الهامة في هذا الصدد مثل:

- ما الذي يعنيه التسويق الداخلي بصورة دقيقة؟
- ما الذي يقترحه التسويق الداخلي للقيام به؟
- كيف يتم القيام بممارسة ما يطرحه التسويق الداخلي من أنشطة ومهام؟
- من هم هؤلاء الأفراد الذين يمكن أن يقوموا بتنفيذ مقترحات وتوجهات التسويق الداخلي؟

وقد ساهم تعدد التفسيرات والتعريفات لماهية التسويق الداخلي في تنوع الأنشطة التي تم وضعها جميعا تحت مظلة ذلك المفهوم. كما أدى ذلك التباين في تفسير وتعريف هذا المفهوم إلى مواجهه العديد من الصعوبات عند القيام بتطبيقه وتبنيه بشكل واسع من قبل منظمات الأعمال. ولهذا سوف نقوم في هذا الفصل بتوضيح المقصود بالتسويق الداخلي، من خلال إستعراض التعريفات المختلفة التي تناولت هذا المفهوم بالتحليل، وبصورة يمكن من خلالها التعرف على العناصر الأساسية التي يقف عليها كفلسفة فكرية جديدة في مجال التسويق. ثم يتم التطرق بعد ذلك للإجابة على بعض التساؤلات



والقضايا التي تتعلق بأسباب القيام بالتسويق الداخلي، وكيفية ممارسته بطريقة فعالة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الذي يزعم بلوغها.

#### أولاً- ماهية التسويق الداخلي:

يمثل التسويق الداخلي Internal Marketing مفهوماً للتفرد والتميز بسبب انخفاض عدد الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فعالية النشاط التسويقي لها ككل . وتجدر الإشارة بأن مفهوم التسويق الداخلي قد بدأ في الظهور والاستخدام في الشركات ذات الطبيعة الخدمية كمحاولة لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها ، وبسبب الخصائص المميزة للخدمات والتي تجعلها ترتبط وبشكل كبير بالأفراد العاملين الذين يقومون على أدائها للعملاء أو المستهلكين الخارجيين. فولاء المستهلك لشركة معينة قد يزداد نتيجة إرتباطه بالعمالة التي تتعامل معه داخل هذه الشركة. الأمر الذي قد يكون من شأنه أن يؤدي إلى إقتران تكرار التعامل مع الشركات الخدمية بفريق العمل الذين يحصل منه المستهلكين على الخدمات التي يرغبونها. هذا وقد بدأ هذا المفهوم - التسويق الداخلي - في الإنتشار والتطبيق بعد ذلك في الشركات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة .

ويجب التأكيد هنا على ضرورة عدم التعامل مع مفهوم مثل التسويق الداخلي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة. فالمفهوم التسويقي- والذي ينطوي على ضرورة التوجه بالمستهلك، والتكامل بين الأنشطة الوظيفية للشركة، والتوجه بالربح في الأجل الطويل - إذا ما تم فهمه وتطبيقه بشكل سليم ومناسب، فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الإعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية أخرى مثل التسويق الداخلي. ويعنى هذا أنه بدون وجود فهم وتطبيق جيد للمفهوم التسويقي يصبح القيام بتسويق جيد سواء داخلياً أو خارجياً عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة.

والآن يأتي الدور على تحديد المقصود بما يطلق عليه التسويق الداخلي (IM). وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي، والتي سيتم إستعراضها ومناقشتها بشكل تفصيلي في هذا الفصل، إلا أننا نرى البدء بتعريف أساسي قدمه بيرري وبارشورامان سنة 1991 ( Berry and Parasuraman,1991:151 ) في كتاب تسويق الخدمات: المنافسة من خلال الجودة. حيث أنهما يرا بأن التسويق الداخلي هو " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية ، وتحفيز، وإستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ".

وبناء على هذا، يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو " فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم". ويمكن كذلك الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الإحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تتطلبها". وعلى الرغم من أن التعريف السابق هو تعريف متكامل وينطوي على العديد من نقاط التركيز على الموظفين وإحتياجاتهم، إلا أننا قد نستشعر بأنه ينطوي في طياته على الكثير من ما ترده كتابات إدارة الموارد البشرية وليس إدارة التسويق. ولذلك نجد أن البعض مثل رفيق وأحمد سنة 1993 (Rafiq and Ahmad,1993) قد حاولا أن يظهر الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة أكبر من خلال التأكيد على إستخدام وجهة النظر التسويقية عند القيام بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي بإعتباره عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها. وتتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات، والرضا للعاملين حتى قبل أن تتمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها

فيما يتعلق بأسواقها الخارجية. ويعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز على عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين أو مستهلكين خارجين. ومما لا شك فيه أن تفعيل ذلك يتطلب ضرورة تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية.

وباستعراض عدد آخر من تعريفات التسويق الداخلي نجد أن تعريف جونسون وسيموير (Johnson and Seymour, 1985) يري أن التسويق الداخلي هو "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين"

كما قام جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing and Gaida, 1986) بتعريف التسويق الداخلي على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

أما جورج (Georg, 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية. ويمكن القول بأن التعريف الأم لتلك التعريفات هو ذلك التعريف الذي قدمه جرونروز سنة 1981 (Gronroos, 1981)، والذي أشار إلى التسويق الداخلي على أنه "بيع الشركة إلى الموظفين Selling the firm to the employees"، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك. ويشير هذا التعريف إلى أهمية التركيز على غرس مفاهيم مثل التوجه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدي إلى إيجاد شركة موجهة بالكامل بالمستهلك، وموجهة كذلك بالكامل بالسوق. وقد حاول جرونروز في وقت لاحق (Gronroos, 1994) توضيح العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي. حيث افترض بأن التسويق

الداخلي للموظفين يمكن تحقيقه بشكل جيد من خلال تقديم خدمات مميزة لهم ، والتعامل معهم بنفس آلية التعامل التي ينطوي عليها مفهوم التوجه بالمستهلك. ويعنى هذا أن تفعيل ممارسة فلسفة التسويق الداخلي يتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل منظمات الأعمال مع الموظفين العاملين بها.

وفى نهاية هذا الجزء الخاص بإستعراض التعريفات المختلفة للتسويق الداخلى ، فقد يكون من المناسب أن يتم مناقشة التحفظات التى نراها على التعريفات السابقة ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ركزت التعريفات السابقة بصورة أساسية على تطبيق التسويق الداخلي بشكل خاص على شركات الخدمات ، على الرغم من إمكانية تطبيقه أيضا على الشركات الصناعية.
- إفتقدت التعريفات السابقة إلى التتويه والإشارة لأهمية إحتواء التسويق الداخلي على أنشطة الإتصال بالموظفين بالشكل الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، وتعريفهم بالنتائج المترتبة على أدائهم لتلك الوظائف.
- ركزت التعريفات السابقة أيضا على معاملة الموظفين كمستهلكين ، ومن ثم تجاهلت أهمية التعامل معهم كشركاء وليس كمستهلكين.
- لم تكشف التعريفات السابقة عن أهمية فهم الاختلاف بين مفهوم التسويق الداخلي وبين برامج التسويق الداخلي. حيث يلاحظ أن القليل من الشركات هي التي قامت بالفعل بتنفيذ مفهوم التسويق الداخلي من خلال برامج فعلية. و جدير بالذكر هنا بأن هذه الشركات هي تلك الشركات التي أدركت بالفعل تكلفة الوقت ، والجهد ، والمال التي تترتب على القيام بمثل هذه البرامج ، والمنافع التي يمكن أن تحصدها جراء ممارستها لها.



## ثانيا- مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي:

يمكن لنا بعد إستعراض العديد من التعريفات التي حاولنا من خلالها الوصول إلى ماهية التسويق الداخلي، أن نقوم الآن بإستخلاص الأشكال والمراحل المختلفة التي ترصد لنا عملية تنمية وتطور هذا المفهوم عبر الكتابات التي تناولته بالتحليل خلال الثلاثون عاما الماضية. وبالفعل نستطيع رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك ، وأخيرا مرحلة تنفيذ إستراتيجية الشركة وإدارة التغيير بها. وسوف نقوم فيما يلي باستعراض تلك المراحل بشيء من التفصيل.

### المرحلة الأولى دافعية ورضا الموظف:

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطويع مفهوم التسويق الداخلي - وتحديدًا كتابات بيرى وزملاؤه - على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ويمكن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الإهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على إستعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم . حيث أن الإعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات ، وعدم الإهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الإهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتسق من الجودة. ومن ثم بدأ الإهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤدونها



والتي تحتوي عليها وظائفهم داخل المنظمات التي ينتمون إليها . إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الإهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف , حيث يمكن إعتبار هذا الرضا بمثابة الترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظمات الأعمال .

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين بإعتبارهم مستهلكين داخليين , والتعامل مع الوظائف بإعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين . وبناءً على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب , وإستبقاء , وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء. الأمر الذي جعل من تلك القضية عنصراً فارقاً في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك النوعية من الشركات عن ما يقدمه باقي منافسيها. وجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع الموظفين كمستهلكين قد أثار الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها تلك المرحلة, ولذلك ظهرت الكتابات التي بدأت تشير إلى عدد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا. ويمكن تلخيص تلك المشاكل التي أثارها كل من رفيق وأحمد (Rafiq and Ahmed, 1993) في الآتي:

1- على عكس موقف التسويق الخارجي ، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونوا بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي منتج يقوم بشرائه فعلاً لسد حاجه غير مشبعه لديه. وقد يكون لدي بعض هؤلاء الموظفين أحياناً إتجاهات سلبية عن مدي المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الإنتماء بصفة عامة إلى هذه الشركة.

2- بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع المستهلكين ، فإننا قد نلاحظ في كثير من الأحيان بأن الموظفين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم إختيارها أو المفاضلة بينها.

3- بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف ، فقد يصل العاملون في نهاية تحصيلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها ، أو أنهم اضطروا إلى قبول منتجات لا يرغبونها من أساسه.

4- يجب أن تأخذ الشركات في إعتبارها إرتفاع التكاليف المالية لتشغيل موظفين راضين عن جميع نواحي العمل بها.

5- وفي النهاية، فإن الرأي الذي يركز على التعامل مع الموظف كمستهلك من شأنه أن يثير تساؤل حول ما إذا كانت حاجات المستهلكين الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية والسبق في الإشباع . أم أن الأولوية في إشباع الحاجات تكون للموظفين ،على أن تأتي حاجات المستهلكين الخارجيين في المرتبة الثانية. فعلى سبيل المثال ، نجد أن البعض يرى بأن العاملين هم الفئة (السوق) الأكثر أهمية بالنسبة لشركات الخدمة ، ومن ثم يكون من الضروري إعطاء سوق العمالة الأولوية والسبق في الإشباع والإرضاء، الأمر الذي يجعل سوق المستهلك الخارجي يأخذ المرتبة الثانية من حيث الإهتمام. إن هذا من شأنه أن يؤدي إلى قلب أو مخالفة أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها المفهوم التسويقي، والذي يري ضرورة إعطاء السبق والأولوية لخدمة المستهلك الخارجي. وينقلنا هذا إلى الإنتقال بالحديث إلى المرحلة الثانية لتنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي.

#### المرحلة الثانية التوجه بالمستهلك:

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي - والتي تمت من خلال جرونروز (1981) Gronroos - إلى ضرورة الإهتمام بالتواصل

والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعنى هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها ، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها. ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي Interactive Marketing، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين. وقد أشار جرونروز إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء ، وإنما سيتمد تأثيرها بشكل قوى على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للشركة إستغلالها والإستفادة منها. ويتطلب إقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة. ومن هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته. وتبعاً لهذه الرؤية فلن يكون كافياً مجرد وجود موظفين لديهم الحماس والدافعية للعمل (متلماً إفتراض مدخل بيرى وزملاؤه) ، بل يجب أن يتصف هؤلاء الموظفين أيضاً بعقليات بيعية جيدة "Salesminded". ولا يقتصر الأمر هنا على هذا الحد ، حيث ستحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفاء. كما يؤكد جرونروز كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضاً ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين . وكما سبق الإشارة في جزء سابق من هذا الفصل فقد قام جرونروز سنة 1985 (Gronross, 1985) بتوسيع تعريفه الأصلي للتسويق الداخلي لينطوي - بالإضافة إلى ما قدمه - على ضرورة أداء أنشطة التسويق بشكل داخلي مع الموظفين العاملين بالشركات. وينقلنا هذا إلى رؤية أكثر شمولاً للتسويق الداخلي يمكن تلخيصها في الآتي:

يمكن للمنظمات التي تنظر إلى الموظفين باعتبارهم سوق داخلي أن تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفاء وفعال - بغرض إثارة دوافعهم للعمل مع المستهلكين بشكل واعي وموجه بالسوق ، وعقلية بيعية قادرة على التفاعل والتواصل - من خلال إستخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية التي قد تهتم بها أيضا معها إدارة مثل الموارد البشرية Marketing-Like Internal Approach، وكذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع الموظفين داخل الشركات Marketing-Like activities Internally.

وأخيرا فقد أضاف جورج سنة 1990 (George, 1990) بعداً آخر للتسويق الداخلي يتمثل في إستخدام التسويق داخل الشركات كوسائل Marketing-Like techniques يمكنها تحفيز ودفع الموظفين والعاملين لتقديم وأداء الخدمة بعقلية بيعية تؤمن بمفاهيم التوجه بالسوق والتوجه بالمستهلك. ويلاحظ أن تلك الإضافة التي قدمها جورج قد جعلته يقترب من التعريف الذي أقترحه بيرري وآخرون سنة 1981. حيث نجد أن كلا التعريفين لمفهوم التسويق الداخلي قد ركزا على الحاجة لإثارة دافعية الموظفين والتأكيد على إستخدام التسويق كوسائل لها القدرة على تحقيق ذلك.

وبصفة عامة، يتمثل الاختلاف الجوهرى والفرق بين مدخل جرونروز ومدخل بيرري وزملاؤه في كيفية التعامل مع الموظفين كمستهلكين، حيث يؤكد التعريف المفاهيمي لجرونروز على أهمية خلق فلسفة التوجه بالمستهلك الخارجى بين الموظفين ، فى حين يركز مدخل بيرري وزملاؤه على مجرد إرضاء الموظفين وإثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.



## المرحلة الثالثة توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال إتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد كان وينتر Winter من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: "التسويق الداخلي هو تخطيط، وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم ، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج".

وتتظرنك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ. حيث يلاحظ أن هناك تزايد في الفئات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم. ومن هنا يشير جلاسمان ومكافي (Glassman and McAfee, 1992) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يري بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي شركة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي إستراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل الشركة



أو موجهه إلى خارجها. وتبعاً لذلك، فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه :

• تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (Martin,1992) .

• تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية .

• التغلب على المقاومة للتغيير (Darling and Taylor, 1989; Rafiq and Ahmed, 1993) .

أن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المنظمات والشركات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية. كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة إتساع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة تجاه الإهتمام والوعي بمصالح المستهلك ، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية هؤلاء الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض وليس لكل الوقت داخل الشركة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.

وقد أهتم رفيق وأحمد بأخذ ذلك النطاق الواسع في الاعتبار، الأمر الذي جعلهما يعرفا التسويق الداخلي (Rafiq and Ahmed ,1993) على إنه "الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وكذلك الجهود التي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين ، وتحقيق التكامل بينهم بغرض الوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية لإستراتيجية الشركة ككل والإستراتيجيات الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها ". ويؤكد مثل هذا التعريف على فكرة الحاجة إلى جهود التسويق الداخلي عند إجراء أي تغيير في إستراتيجية الشركة للتغلب على المقاومة ومحاولات إبقاء الأوضاع التنظيمية على ما هي عليه، ولتحفيز الموظفين تجاه السلوك المرغوب التي تتطوى عليه الإستراتيجية

الجديدة. وأخيراً، يلاحظ بأن هذا التعريف لا يميل إلى تفضيل مفهوم التعامل مع الموظف كمستهلك ، ولكنه يؤكد بصورة أكبر على المهام والأنشطة التي تحتاجها الشركة للوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية للتسويق والبرامج والوظائف الأخرى بالشكل الذي يمكن في النهاية من تحقيق الأهداف المتعلقة بإرضاء المستهلك.

#### العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي:

بناءً على مراجعة التحليلات والكتابات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا الآن الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية التالية للتسويق الداخلي:

- (1) إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.
- (2) التوجه بالمستهلك ، وتحقيق رضا المستهلك.
- (3) التعاون والتكامل الوظيفي.
- (4) إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة.
- (5) تنفيذ إستراتيجيات محدد للشركة ، وكذلك إستراتيجيات وظيفية محددة.

وتأسيساً على الإستخلاص السابق للعناصر أو المعايير الخمسة التي تم طرحها وفقاً لمناقشة الكتابات السابقة في هذا الميدان ، فإنه يمكن إقتراح التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي:

"التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة والمبنية على إستخدام المدخل التسويقي (4) للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي (3) بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة وإستراتيجياتها الوظيفية (5)، وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك (2) من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) وموجهين

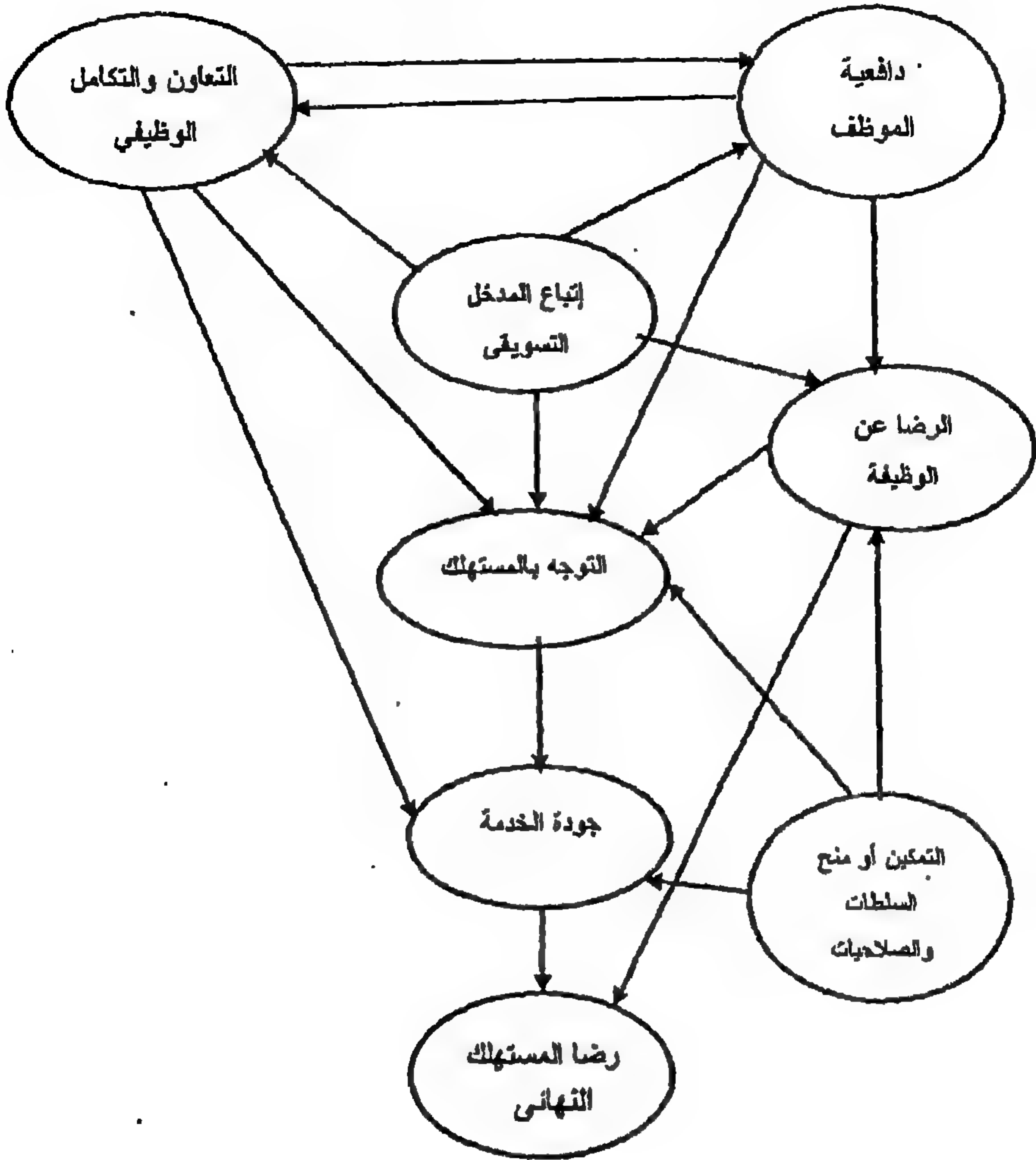
بالمستهلك (1). (Rafiq and Ahmed, 2000). (لاحظ أن الأرقام الموجودة بين قوسين تشير إلى المعايير الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي) .

### نموذج التسويق الداخلي:

في الوقت الذي يتم فيه استخدام المعايير الخمسة السابقة في تقييم مكونات التسويق الداخلي وتحديد ما يدخل وما لا يدخل في نطاقه ، يكون من الضروري أيضا توضيح كيف يمكن استخدام هذه المعايير في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الشركة.

وإنطلاقا من التعريفات التي تم إستعراضها سلفا، وإعتقادا على الكتابات السابقة التي تم مراجعتها، فإن الشكل (5-1) يوضح نموذج للعلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وبين تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة والتي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل شركات الخدمة وهي إستراتيجية جودة الخدمة.

شكل (5-1) : نموذج التسويق الداخلي للخدمات



المصدر:

Rafiq, Mohmed and Ahmed, Pervaiz. K, (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Difinition, Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing* , vol. 14, No. 6, PP: 455.

### ثالثا- لماذا نقوم بالتسويق الداخلي؟

قادنا الإستعراض السابق لمفهوم التسويق الداخلي ومكوناته إلى بناء نموذج يمكن من خلاله التعرف على أسباب ممارسته، والإسهامات التي يمكنه تقديمها على مستوى الشركة ككل. حيث تصب تلك الإسهامات في رفع مستوى الأداء الكلي للشركة (تحسين جودة الخدمة المقدمة)، الأمر الذي يمكن في النهاية من تحقيق الإشباع والرضا للمستهلك عن ما يتم تقديمه له من سلع وخدمات.

إن التساؤل السابق عن أسباب القيام بالتسويق الداخلي، يعنى أن ممارسة الشركة له لإرضاء وإسعاد عملائها سوف يؤدي حتما إلى إستمرارهم في شراء منتجاتها. ويشير هذا إلى إقتران ممارسة التسويق الداخلي بزيادة احتمالات قيام المستهلكين بتكرار وزيادة حجم مشترياتهم، الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقيق جميع صور النجاحات التي يمكن أن تتشدها أى شركة. ولذلك يرى كومبتون (Compton, 1987) بأن برامج التسويق الداخلي ماهي إلا أحد المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح للتسويق الخارجي. فعندما يحصل المستهلك الخارجي على سلعة أو خدمة أفضل بسبب مجهودات التسويق الداخلي، فإننا نجده يعود مرة أخرى للحصول على مزيد من تلك السلع أو الخدمات، مما يتم ترجمته في النهاية في صورة تحقيق قدر أكبر من المبيعات والأرباح.

وتتطبق تلك الحقيقة على جميع أنواع الشركات أي كان حجمها أو طبيعة نشاطها. فقد نجد ترجمة فعلية وفورية لها في الشركات والجهات التي تقدم خدمات مثل مكاتب المحاسبة والمراجعة، أو مكاتب المحاماه والخدمات القانونية، أو البنوك، أو سلسلة المطاعم التي تقدم خدمة الوجبات السريعة. كما تنطبق تلك الحقيقة أيضا على الشركات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة مثل شركة كريزلر لتصنيع السيارات، وشركة أبل للحاسبات الآلية. ليس هذا



فحسب بل تنطبق الحقيقة السابقة أيضا على المنظمات غير الهادفة للربح مثل المستشفيات ، والمؤسسات الحكومية.

وتجدر الإشارة هنا بأن العكس قد يكون صحيحا تماما، فعندما لا تستطيع جهود التسويق الداخلي في تقديم خدمة أفضل للمستهلكين الخارجيين، عندئذ يصبح كل جنيه وكل دقيقة يتم إنفاقها عليه ماضي إلا بمثابة خسائر محقة أو ضياع للموارد دون أي مردود يبرر القيام به. ومن هنا يجب أن نحرص جميع الشركات - عند قيامها ببرامج التسويق الداخلي - على مراعاة بعدين في منتهى الأهمية وهما: الإدارة الجيدة للموارد البشرية ، وتحقيق أفضل إشباع ممكن للمستهلك الخارجي.

وتكمن المشكلة - عند تطبيق مفهوم التسويق الداخلي أو التسويق الخارجي - في الرؤية الخاصة بالشركة، ومدى توافق تلك الرؤية مع هذه المفاهيم التسويقية. فعندما نمارس التسويق الداخلي يكون هدفنا المباشر هو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي. ويبدأ ذلك عادة من خلال التعرف على حاجات ورغبات كل من المستهلكين الخارجيين والموظفين (المستهلكين الداخليين)، ثم يتم إكتشاف أين ومتى يحدث تداخل أو تعارض بين تلك الرغبات والحاجات ، وعندئذ يتم العمل على إزالة أسباب هذا التعارض بما يحقق في النهاية الإشباع والرضا لكلا الطرفين. فإذا كانت رؤية الإدارة غير متوافقة مع التوجه بحاجات المستهلكين الخارجيين أو غير متوافقة مع التوجه بخلق موظفين لديهم الدافعية والرضا عن أعمالهم بشكل يجعلهم موجهين بالمستهلك، عندئذ تظهر المشكلة ونكون بحاجة في البداية - وقبل تبني أي نوع من البرامج التسويقية - إلى تغيير تلك الرؤية بصورة تجعلها تتوافق مع المفاهيم التسويقية التي نتحدث عنها.

#### رابعاً- كيف نمارس التسويق الداخلي ؟

سوف نشرع هنا في مناقشة الكيفية التي يمكن أن يتم من خلالها ممارسة التسويق الداخلي، وسيتم ذلك تحديدا بإستعراض نوعين من البرامج: برامج المشاركة في المبيعات، وبرامج المشاركة في المكاسب.

#### (1) برامج المشاركة في المبيعات Cross Selling Programs:

تمثل هذه البرامج طريقة يتم إستخدامها لتحقيق مبيعات من خلال أكثر من وحدة تنظيمية، أو من خلال أكثر من موظف. وتقوم فلسفة تلك البرامج على تنمية وتطوير الإستعداد والإمكانات البيعية لدى العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي. حيث يتم إثارة حماسهم ودافعيتهم للتوجه بالمستهلك، وللمشاركة في بيع عروض الشركة التي ينتمون إليها، وبناء علاقات جيدة وطويلة الأجل مع العملاء.

وقد تم تطبيق تلك النوعية من البرامج في مجال تقديم الخدمات المصرفية. حيث إعتد البرنامج على إتاحة الفرصة لقيام أحد الأقسام التنظيمية داخل البنك ببيع بعض الخدمات نيابة عن أو بدلا من قسم تنظيمي آخر يقدم أساسا تلك الخدمات. مثل قيام قسم الخدمات المالية في البنك بأداء أو بيع بعض الخدمات التي يختص بها قسم آخر مثل قسم الإعتمادات المالية والمستندية. وتؤكد مثل هذه البرامج على تشجيع كل فرد داخل البنك للإجتهد والسعى إلى بيع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ، وتنمية وتطوير علاقات بيعية مميزة مع عملاء البنك.

وقد يتساءل البعض عن سر إستخدام هذا المفهوم تحديدا في مجال الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك. والإجابة يمكن تلخيصها في بعض الأسباب الهامة مثل:

• قد لا يكون العميل على علم أو دراية كاملة بجميع الخدمات التي يقدمها البنك. فمثلا قد نجاهه يحتاج قرض تجارى ولكنه لا يعرف كيفية الحصول على هذه الخدمة , وما هي الإجراءات التي يجب أن يقوم بإتباعها عندئذا.

- تميل الخدمات التي يتم تقديمها بواسطة البنوك لأن تكون نمطية وموحدة.
- انخفاض احتمالات ترك العميل للبنك في حالة وجود علاقة قوية تربطه بموظفي هذا البنك.

وعلى الرغم من أن البنوك قد تتفق وقت وجهد كبيرين لتنفيذ برامج المشاركة في المبيعات , إلا إن الربحية الخاصة بمثل هذه البرامج عادة ما تكون كبيرة أيضا. وتعتمد تلك البرامج في تنفيذها على تقديم حوافز مالية أو غير مالية للموظف إذا ما استطاع أن يقيم علاقات جيدة مع العملاء المربحين, وبالشكل الذي قد يترجم في النهاية في صورة فتح حسابات جديدة لعملاء الحاليين أو عملاء جدد. إذن فالمشكلة هنا تتمثل في كيفية تحقيق التوازن المطلوب للتأثير على كل من معنويات الموظف , وعلى الربحية الخاصة بفتح حسابات جديدة , وتحسين العلاقات مع العملاء الحاليين. والخلاصة أن مجهودات التسويق الداخلي مع الموظفين قد تسهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المرغوبة من برامج المشاركة في المبيعات.

وعلى الرغم من المنافع التي يمكن حصدتها من وراء هذه البرامج، إلا أن هناك بعض التحفظات التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار عند تبنى القيام بها، مثل ما يلي:

- من الحقائق الهامة التي يجب إدراكها في هذا الصدد هي عدم وجود فرص متساوية لكل الموظفين للإتصال بالمستهلكين الخارجيين والمحتملين، الأمر الذي قد يقودنا إلى عدم عدالة توزيع الحوافز والمكافآت التي يتم منحها وفقا لإقتراضات تلك البرامج.

• هناك حقيقة أخرى تشير إلى إستتكار وعدم إستعداد الكثير من رجال البنوك لمعاملتهم كرجال بيع، وحتى لو فرض توافر مثل هذا الإستعداد، فمن النادر أن نجد لديهم المعرفة والتأهيل المتعلقين بفنون البيع.

• تواجه الشركات التي تتبنى برامج المشاركة في المبيعات صعوبات كثيرة في عملية توزيع وتقسيم الحوافز.

• ينبغي على الشركات التي ترغب في ممارسة تلك النوعية من البرامج أن تقوم في البداية بتحديد التدريب المناسب الذي يجب توفيره وإتاحته لقوة العمل بها.

• تتطلب هذه البرامج إستكشاف لكيفية فهم العاملين لماهية التسويق والأنشطة المرتبطة به. وللأسف فنادرًا مانجد موظفين مؤهلين ولديهم معرفة بالتسويق سواء كمفهوم، أو كممارسات ينبغي القيام بها. حيث غالبًا ما تنحصر معرفتهم به في حدود كونه مجرد الأنشطة البيعية والإعلانية التي يتم القيام بها.

وعلى الجانب الآخر، فقد يكون من المناسب لنا الآن أن نتساءل عن الكيفية التي يمكن من خلالها إيجاد التصميم الجيد وطريقة العمل اللازمة لتنفيذ برامج المشاركة في المبيعات. تتطلب الإجابة على مثل هذا التساؤل تحقيق ثلاثة عناصر جوهرية تتمثل في الآتي:

1- التدريب : ويعنى هذا تدريب الموظفين في جميع المستويات التنظيمية على معرفة ما تقوم به المنظمة، وكيف تقوم به. وتجدر الإشارة بأن التدريب هنا لا يعنى القيام بإجراء تكبير وظيفي، أو أننا نرغب أو نحاول دفع الفرد للقيام بأداء جميع الوظائف الموجودة داخل الشركة. ولكن التدريب الذي نعنيه هنا هو ذلك التدريب الذي يمكن الموظفين من فهم ومعرفة جميع الخدمات التي تقدمها الشركة، بالإضافة إلى تدريبهم على العمل معاً كشبكة واحدة أو كفريق عمل متكامل. بحيث يتم تسليح هؤلاء الموظفين بكافة المعلومات التي



تمكنهم من إستعراض الخدمات تقدمها الشركة عند تعاملهم وتحديثهم أو إتصالهم بالمستهلكين الخارجيين. ويجب التنويه هنا أيضا بأن هذا التدريب الذي نتحدث عنه في هذا الصدد يجب ألا يتم من خلال المدرب المهني أو المتخصص، وإنما من خلال هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالفعل بأداء الخدمة/الخدمات المراد تعريف باقي الموظفين العاملين بالشركة بها.

2- تبني وإلتزام الإدارة بالبرنامج : حيث أن إقتناع الإدارة العليا بمثل هذه النوعية من البرامج من شأنه أن يساعد في نجاحها بشكل كبير.

3- نظم التعويضات والحوافز الخاصة بالبرنامج : يجب أن ينطوي البرنامج على نظم جيدة للتعويضات والحوافز بالشكل الذي يمكن من إثارة دافعية الموظفين بدرجة كافية لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منه.

## (2) برامج المشاركة في المكاسب Gain Shairing Programs:

وهي برامج تهدف إلى زيادة ربحية منظمات الأعمال , حيث يتم إحتساب المكافآت والحوافز للعاملين بناءا على مدى مشاركتهم في رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة. وينظر الكثير من كتاب التسويق إلى برامج المشاركة في المكاسب على أنها تمثل الطريقة المثلى لتفعيل العمل الجماعي وتعظيم مخرجات الموظف وزيادة ربحية الشركة ككل , لأنها تكافئ الموظفين والعاملين على جهود العمل المشتركة التي يقومون بها. وبإختصار, فإن خطة المشاركة في المكاسب ماهي إلا خطة للمشاركة في الربح, حيث يتوقف إسهام الموظف في ربحية الشركة على مشاركة بقية زملائه من الموظفين. كما تجدر الإشارة بأن تلك البرامج قد بدأ ظهورها وتطبيقها في الشركات الصناعية.

وقد قام جراهام- مور (Graham-Moore,1990) بتلخيص بعض

الشروط الرئيسية اللازمة لنجاح خطط المشاركة في المكاسب في الآتي:



- إمكانية قياس تكاليف العمالة الكلية والمتوسطة
- تحديد تكاليف العمالة المعيارية بالشكل الذي يمكن من إستخدامها كمرجعية مقارنة للوقوف على الانحرافات المحتملة في التكاليف الفعلية للعمالة.
- أن تكون نسبة قيمة المبيعات (أو قيمة الوحدات المنتجة) إلى تكلفة العمالة مستقرة نسبياً.
- عدالة السياسة الخاصة بتوزيع المكافآت والحوافز القائمة على المشاركة في المكاسب.
- وتشير الشروط السابقة إلى أهمية توافر نظم كفاء لمحاسبة التكاليف وطرق عادلة للرقابة على وتقييم أداء العاملين بالشكل الذي يمكن ترجمته في صورة نظم جيدة للتعويضات والحوافز.
- كما أشار بوليزن (Paulsen, 1991) إلى ضرورة توافر أربع عناصر هي الالتزام، والبساطة، والإقناع، والاتصال.
- واجملاً، يمكن لنا الآن تلخيص مجموعة الظروف التي من شأنها أن تساعد على نجاح برامج المشاركة في المكاسب في الآتي:
- يجب تصميم أي خطة بشكل يعكس التوجه بإحتياجات المستهلك .
- يجب أن يتم بناء نظم المزايا العينية والحوافز المادية على أساس خطط المشاركة في المكاسب.
- يجب ألا يتم النظر إلى المشاركة في المكاسب على أنها برامج للنجاة، فهي مجرد آليات إدارية تساعد على تحقيق النجاح.
- المشاركة في المكاسب ليست نظم للحوافز الفردية، وإنما هي نظم للتحفيز على العمل الجماعي.
- يتطلب تنفيذ خطط المشاركة في المكاسب برامج تعليمية تعمل على إيجاد الفهم الكامل لفلسفتها وطريقة تطبيقها من جانب موظفي الشركة.

- يجب أن تكون السنة الأولى لتنفيذ خطط المشاركة في المكاسب مجرد سنة تجريبية لهذا النظام.
- يجب أن يكون هناك إهتمام بتحسين جودة المنتجات كجزء من خطة رفع الإنتاجية الكلية للشركة.
- يجب أن يقتصر دور اللجان على النواحي الاستشارية، وليس إتخاذ القرارات.
- يجب أن يتم تشجيع الموظفين على المبادرة بتقديم إقتراحاتهم المتعلقة بالعمل، وعلى سرعة مناقشة تلك المقترحات.
- وستحقق حتما تلك الشركات التي ستملك نظام جيد للمشاركة في المبيعات والمشاركة في المكاسب مستويات مرتفعة من الربحية، ومن العائد على الإستثمار، ومن الإشباع والرضا لكل من عملائها وموظفيها.

وفى النهاية يشير بيرى وبارشورامان (Berry and Parasuraman, 1991) إلى إمكانية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي من خلال القيام بما يلي:

- 1- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقى عليهم في وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من إستقطاب واختيار الأفضل دائما.
- 2- تزويد الأفراد العاملين برؤية الشركة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها.
- 3- تجهيز الأفراد، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.
- 4- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.

5- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت أو وئد عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ.

6- توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

خامساً- من نقوم بالتسويق الداخلي (ما هو السوق الداخلي الذي نتعامل معه):

لا يمثل مفهوم تقسيم السوق الكلى إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق. حيث يلاحظ أن السوق المستهدف سواء كان السوق كله أو قطاعات معينة داخله - يمثل الأساس الذي يمكن للشركة أن تبنى عليه رسالتها في العمل. ويعرف القطاع السوقي على أنه "مجموعة المستهلكين الذين تسعى الشركة إلى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركيز جهودها عليهم". ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تقسيم السوق إلى قطاعات لإختيار البعض منها لتكون أسواق مستهدفة للشركة. وإنما تذهب لأبعد من ذلك ، حيث ترى أيضاً ضرورة إعادة تقسيم وتجزئ - تقنيت - القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التعامل مع كل عميل أو مستهلك باعتباره قطاع سوقي مستهدف وقائم بذاته. ولذا يشير البعض مثل بيبرس وروجرز (Peppers and Rogers, 1993) إلى ما يطلق عليه بالتسويق من طرف واحد إلى طرف واحد **One-to-one Marketing**. ويشير إليه البعض الآخر بالتسويق على أساس فردي **Individualized Marketing**. حيث يكون البائع في حال تفاعل مباشر مع كل عميل محتمل بشكل يتيح تبادل الآراء والأفكار بينهما حول المنتج وجميع النواحي المتعلقة بالمعاملات، الأمر الذي يقودهما في النهاية إلى ما يطلق عليه بشراكه المستهلك **Share of Customer** وإذا عدنا مرة أخرى لموضوع فصلنا الحالي إلا وهو

التسويق الداخلي، فإننا نلاحظ إمكانية تطبيق نفس مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات عند القيام بوضع برامج التسويق الداخلي. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي الشركة والعاملين بها إلى قطاعات:

- التقسيم الجغرافي Geographic Base .
- التقسيم الديموغرافي Demographic Base .
- التقسيم السيكوغرافي Psychographic Base .
- التقسيم السلوكي Behavioral Base .

#### 1-التقسيم الجغرافي:

يعتبر هذا التقسيم من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن إحتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر. فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للشركات التي تملك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

#### 2-التقسيم الديموغرافي:

وهو يمثل التقسيم الثاني، ويعتبر أيضاً من أقدم المداخل في تقسيم سوق المستهلك إلى قطاعات. ومن الخصائص الديموغرافية التي يتم التقسيم على أساسها: السن، والجنس، والديانة، والدخل. وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي، فقد يبدو أقل إمكانية للإستخدام بالنسبة للتسويق الداخلي ، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لإستخدامه مثل وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة. وتجدر الإشارة بأن إستخدام

هذا التقسيم قد يؤدي أحيانا إلى خلق المشاكل بدلا من الإسهام في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

### 3-التقسيم السيكوغرافي (النفسي):

يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة ، والقيم ، والاتجاهات، والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى. ومن أشهر التقسيمات السيكوغرافية ذلك التقسيم المعروف بإسم مقياس VALS، وهو يجمع بين القيم Values وبين نمط الحياة الذي يعتاد عليه الفرد Life Style. ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركز أيضا على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يكون في النهاية ما يطلق عليه نمط الحياة التي يعيشها الفرد.

### 4-التقسيم السلوكي:

يقوم هذا التقسيم على إفتراض مؤداه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي. فالعميل الذي قام بالشراء أكثر من مرة خلال الفترات السابقة، يكون هو ذلك العميل الأكثر احتمالا لتكرار الشراء منها مستقبلا، والعكس صحيح. كما يساعد التعرف على سلوك المستهلك في تفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تغيير هذا السلوك بالشكل الذي يتوافق مع مصلحة الشركة.

وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي ، وبصفة خاصة عندما نقوم بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.



وبصفة عامة، يجب على الإدارة أن تترك حقيقة هامة فجواها أن الموظفين ليسوا متشابهين، ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المثيرات التي يتعرضون لها في العمل، أو أثناء أدائهم لوظائفهم. وبالتالي فإذا أرادت الإدارة أن تقوم بالفعل بتطبيق برامج التسويق الداخلي، فعليها عندئذ تصميم برامج مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مثيرات ومنافع مختلفة لمجموعات مختلفة من الموظفين تم تقسيمهم وفقاً لمدخل معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات. ويعني هذا ضرورة الإتصال - وبشكل مختلف - بكل مجموعة متجانسة من العاملين، وتحديد رسالة لذلك الإتصال بالطريقة التي تتوافق مع إهتمامات وخصائص تلك المجموعة. ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي ليس كإدارة الموارد البشرية. فهو يطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد العاملين، وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية. ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية بالشكل الذي يمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي. ويلاحظ أن نقطة البداية والإنطلاق للشروع في ذلك تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.



**الفصل السادس**

## **التسويق العالمي**



## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب  
المعرفية التالية:

- مناقشة الكيفية التي تؤثر بها نظم التجارة الدولية، والبيئات  
الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية على قرارات  
التسويق الدولية للشركة.
- مناقشة ثلاثة مداخل رئيسية لدخول الأسواق العالمية.
- شرح الكيفية التي تمكن الشركات من تعديل وتوفيق  
عناصر المزيج التسويقي لها لتتوافق مع الأسواق العالمية  
التي تزعم التعامل داخلها.
- تحديد الأشكال الثلاثة الرئيسية للمنظمات التي تمارس  
التسويق الدولي "العالمي".





## مقدمة:

بعد أن تم التعرض للأساسيات المتعلقة بكيفية قيام الشركات بتنمية الإستراتيجيات التسويقية التنافسية والمكونات المختلفة لعناصر المزيج التسويقي بغرض بناء العلاقات مع المستهلك النهائي ومن ثم خلق وتوصيل القيمة له، يركز الفصل الحالي على بعض الإعتبارات والآليات التسويقية الأخرى التي من شأنها جعل العالم يبدو كسوق واحد. حيث تواجه معظم الشركات الآن - كبيرة كانت أو صغيرة، محلية كانت أو دولية - مجموعة من القضايا العالمية المرتبطة بتسويق منتجاتها وخدماتها في أسواق الدول المختلفة التي تتحرك لخدمتها. الأمر الذي سيجعلنا نركز في هذا الفصل على مناقشة ست أنواع من القرارات التي يضطلع بإتخاذها رجال التسويق وهم بصدد التحرك نحو العالمية.

ولم تبد الشركات الكبيرة - وبصفة خاصة الشركات الأميركية - في الماضي إلا القليل من الإهتمام بالتجارة الدولية، حيث نجدها قد إقتصرت على القيام بالتصدير أحياناً لتحقيق بعض المبيعات الإضافية. وأستمر السوق الكبير لتلك الشركات داخل حدود أوطانها. حيث اتصفت الأسواق المحلية بأنها أكثر أماناً، ولا تتطلب من المديرين تعلم ومعرفة لغات أخرى، أو التعامل مع ظروف قد تبدو غريبة ومتغيرة أحياناً، أو مواجهة عوامل عدم التأكد الإقتصادية والسياسية والقانونية لبعض الأسواق، أو تعديل منتجاتهم بما يتوافق مع حاجات ورغبات شديدة التباين لمستهلكين مختلفين بدرجة كبيرة.

وقد تغير ذلك الموقف الآن تماماً على الرغم من جميع تلك الظروف السابقة التي تم الإشارة لها. حيث تقلصت المسافات وأقرب العالم من بعضه البعض بدرجة كبيرة نتيجة ظهور الإتصالات واسعة النطاق، ووسائل النقل المتعددة، بالإضافة لسهولة التدفق المالي من مكان لآخر حول العالم.

حدث هذا في الوقت الذي تزايدت فيه إحتتمالات نجاح تنمية وتطوير منتجات في دولة معينة، ثم قبولها بشكل كبير جداً في دول أخرى. مثل نجاح مأكولات ماكدونالدز الأمريكية، وسيارات بي أم دبليو الألمانية في جميع الأسواق العالمية التي دخلت فيها واستهدفتها. وبالتالي فلن يكون غريباً أن نرى رجل أعمال مصري يرتدى ملابس إيطالية الصنع ويقابل صديق إنجليزي في مطعم ياباني يقدم له فيه مشروبات روسية ومأكولات مكسيكية.

هذا وقد بدأ ظهور وتزايد ممارسات التجارة الدولية تحديداً منذ سنة 1969 ، حيث تضاعفت أعداد الشركات متعددة الجنسيات الموجودة في أغني 14 دولة في العالم أكثر من ثلاثة مرات لتتقرب من 7000 شركة إلى 24.000 شركة. كما لوحظ زيادة حجم صادرات الشركات الأمريكية خلال الفترة ما بين 1996 إلى 2006 بنسبة قدرت بـ 51%.

وبالفعل نستطيع أن نرصد أسماء العديد من الشركات الأمريكية التي حققت وتحقق نجاحاً تسويقياً واسعاً لمنتجاتها عالمياً مثل كوكاكولا، وماكدونالدز، وأي بي أم، وزيروكس، وجيليت، وكولجيت، وجنرال إلكتريك، وكاتربيلر، وفورد، وكوداك، وثري إم، وبونيج، وموتورولا، وغيرها من الشركات الأمريكية الأخرى التي صنعت من السوق العالمي سوقاً خاصاً بها. يحدث هذا في الوقت الذي تنتشر فيه أسماء لبعض الشركات العالمية الأخرى داخل السوق الأمريكي مثل سوني، وتويوتا، ونستله، ونوكيا، ومرسيدس، وباناسونيك. حيث تتعامل تلك الشركات أيضاً بدورها مع السوق الأمريكي على أنه سوقاً خاصاً بها. كما يلاحظ أن هناك منتجات وخدمات أخرى تبدو لأول وهلة بأنها أمريكية ولكنها في الحقيقة منتجات لشركات غير أمريكية مثل باسكن-روبنز للأيس كريم، وجنرال إلكتريك، وتليفزيونات RCA، وستوديوهات يونيفرسال. جدير بالذكر هنا أيضاً إتجاه حوالي ثلثي الشركات الأمريكية إلى العمل على مستوى عالمي،

أما الباقي فيبدو أنه في طريقه لذلك. وقد أشار أحد المحللين إلى أن شركة مثل ميشلان لصناعة إطارات السيارات تحقق 35% من أعمالها داخل الولايات المتحدة الأمريكية ، في حين تحقق شركة مثل جونسون أند جونسون 43% من أعمالها خارج السوق الأمريكي. وتؤكد تلك الأمثلة والإحصائيات على أن نطاق عمل كل مدير قد أصبح العالم كله وليس سوقا معينة داخل دولة محددة.

وقد ازدادت درجة حدة وكثافة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر بشكل كبير وملحوظ. فالشركات الأجنبية تقوم بتمديد أعمالها بشكل موسع داخل الأسواق العالمية ، كما أن الأسواق الوطنية لم تعد - أي كان حجمها - كبيرة بدرجة كافية لتحقيق أو للوصول إلى فرص جديدة. ولم يعد هناك إلا القليل من الصناعات التي يمكن القول بأنها في مأمن من المنافسة الأجنبية. وعلى الرغم من ذلك نجد أن بعض الدول ما زالت تحاول فرض قيوداً على واردات المنتجات الأجنبية داخل أراضيها بدافع حماية المنتجات المحلية لشركاتها الوطنية، ويجب التأكيد هنا على أن مثل هذه السياسات ستؤدي حتماً إلى رفع تكاليف المعيشة، وحماية الشركات منخفضة الكفاءة. فأفضل طريقة تمكن الشركات من المنافسة هي أن تستمر في تحسين منتجاتها داخل أوطانها ، على أن تسعى جاهدة بعد ذلك إلى تمديد أعمالها وعملياتها داخل الأسواق الأجنبية التي يمكن لها دخولها وخدمتها.

وتجدر الإشارة هنا بأن الشركات التي تأخرت في تأمين نفسها والإضطلاع بخطوات جادة تجاه مخاطر العولمة قد فقدت فرص إستغلال نمو بعض الأسواق العالمية مثل أسواق غرب أوربا، وشرق أوربا، وأسواق عالمية أخرى كثيرة. ولن تقتصر خسارة الشركات التي تصر على الإستمرار في العمل داخل أسواقها المحلية لتوفير درجة أكبر من الأمان في أعمالها على مجرد خسارة فرص إمكانية الدخول إلى أسواق أخرى، ولكننا سنجدتها

تواجه أيضا مخاطر فقدان حتى أسواقها المحلية التي تعمل بها. فالشركات المحلية التي لم تعلم أي شيء عن المنافسة الأجنبية سوف تجد نفسها فجأة أمام هؤلاء المنافسين ينالون منها ومن الحصص السوقية الخاصة بها داخل أسواقها المحلية نفسها.

وعلى الرغم من حاجة الشركات الآن للعمل خارج أسواقها المحلية بصورة أكبر من ذي قبل، إلا أن هذا لا يعني عدم مواجهتها للعديد من المخاطر. حيث تواجه الشركات التي تسعى للأسواق العالمية العديد من المشاكل الحرجة. وقد تظهر هذه المشاكل بصفة خاصة في بعض الأسواق التي تتصف بعدم وجود استقرار سياسي أو إقتصادي (مثل إرتفاع معدلات التضخم والبطالة) ، الأمر الذي قد يكون من شأنه وضع قيود على عمل الشركات داخل هذه الأسواق. كما قد تقوم بعض الحكومات بوضع قوانين لتنظيم عمل الشركات الأجنبية لديها، مثل قيامها بفرض وجود شركاء وطنيين، وتعيين عمالة وطنية ، بالإضافة إلى وضع قيود على تحويل أرباح هذه الشركات للخارج. ليس هذا فحسب ، بل قد تقوم العديد من تلك الحكومات بوضع الكثير من العوائق تجارية بغرض حماية صناعاتها المحلية. وأخيرا، يمثل الفساد أحد المشاكل الخطيرة التي تواجهها الشركات الدولية في العديد من الدول التي تنتشر فيها الكثير من الظواهر السلبية مثل الرشوة والمحسوبية، وغيرها من الأمراض الإجتماعية والسياسية .

وعلى الرغم من تلك المشاكل التي تواجهها الشركات عند تحركها لدخول الأسواق الخارجية، فلم يعد قيامها ببيع منتجاتها داخل صناعات عالمية خيارا يمكن أن تقبله أو ترفضه . وهذا يعني أن الخيار الوحيد المتاح أمام تلك الشركات هو قيامها بتحويل عملياتها بشكل يمكنها من الوصول إلى تلك الصناعات والأسواق العالمية.



وتعرف الصناعة العالمية Global Industry بأنها "تلك الصناعة التي تتأثر فيها الأوضاع التنافسية للشركات داخل الأسواق المحلية أو القومية بما يحدث من تغيرات ومستجدات على الساحة العالمية". أما الشركة العالمية Global Firm فتعرف على أنها "تلك الشركة التي تستطيع من خلال عملها في أكثر من دولة أن تفوز بمزايا تسويقية ، وإنتاجية، ومالية ما كانت لتتاح لها لو أقتصرت نشاطها على العمل داخل أسواقها المحلية فقط .

ويمكن القول بأن الشركة العالمية هي تلك الشركة التي تنظر للعالم كله على أنه سوق واحد، الأمر الذي يجعلها تسعى بكل السبل إلى القضاء على جميع أنواع العوائق الإقتصادية والسياسية، وتخطي كافة الحدود الجغرافية بين الدول. يحدث هذا في الوقت الذي تجتهد فيه أيضاً بكل الطرق لزيادة رأسمالها ، وتدبير إحتياجاتها من المواد الخام ومكونات التصنيع من أى مكان أو من أى مصدر توريد مناسب، ودخول الأسواق أينما كانت تستطيع أداء وظيفتها بشكل أفضل. ويؤكد هذا على توافر قدرة كبيرة لتلك الشركات العالمية على الفوز بالعديد من المزايا في حالة تمكنها من تخطيط ، وتنفيذ ، وتنسيق أنشطتها على أسس عالمية سليمة. كما أن هذا لايعني بالضرورة إلزام الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم بأن تؤدي أعمالها في عدد كبير من الدول المختلفة حتى يمكن أن يشار لها بالنجاح. حيث يمكن لتلك الشركات أن تمارس عملياتها عالمياً ولكن على مستوى قطاعات سوقية صغيرة.

وفي الحقيقة، فإن توافر الإمكانية للشركات - أى كان حجمها أو طبيعة نشاطها - لتسويق أنفسها ومنتجاتها عبر الإنترنت قد فتح لها الطريق لدخول الأسواق العالمية بصورة أسهل بكثير من ذي قبل سواء كانت تتوى ذلك أو لا تتوى. ويشير هذا أيضاً إلى أن العالم أصبح بالفعل صغيراً بالشكل الذي

فرض معطيات ومعايير المنافسة العالمية علي جميع أنواع الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة . ويعنى هذا فى المقابل ضرورة تبني الشركات لفلسفة العمل بجدية لتقييم وبناء المكانة والمركز الذهني المناسب لها داخل تلك الأسواق العالمية.

إن هذا التحرك السريع نحو العولمة يجعل من الضرورة بمكان أن تقوم جميع الشركات بالإجابة علي بعض الأسئلة الهامة مثل:

• ما هي المكانة السوقية التي يجب علينا فى البداية محاولة بنائها في الداخل "الأسواق المحلية" ؟

• من هم منافسينا حول العالم ؟

• ماهي إستراتيجيات هؤلاء المنافسين وماهي مواردهم المتاحة حاليا؟

• أين يمكن تقديم منتجاتنا ؟

• ماهي إستراتيجيات التحالف الإستراتيجي التي يمكن لنا تكوينها مع

شركات أخرى حول العالم؟

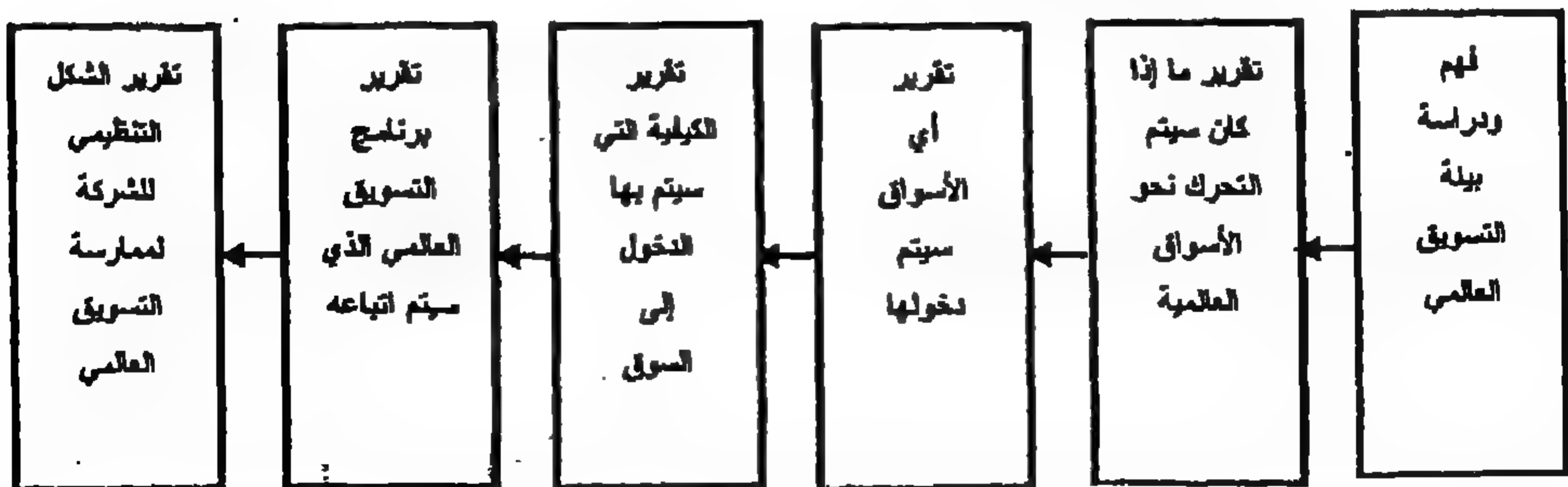
القرارات الرئيسية للتسويق العالمي :

يشير الشكل رقم (6-1) إلى ستة أنواع من القرارات الرئيسية التي

تواجه الشركة وهي بصدد تحركها لممارسة التسويق العالمي لمنتجاتها.

وسوف نقوم بمناقشة كل قرار من تلك القرارات بصورة تفصيلية فيما يلي:

شكل رقم (6-1) : القرارات الرئيسية للتسويق العالمي



## أولا - فهم ودراسة بيئة التسويق العالمي:

يجب على الشركات أن تحاول فهم بيئة التسويق العالمي قبل أن تتخذ قرار العمل على مستوى دولي. حيث يلاحظ حدوث تغيرات هائلة في تلك البيئة خلال العشرين سنة الأخيرة ، وقد أنطوت تلك التغيرات على الكثير من الفرص والمشاكل الجديدة. ونتاجا لذلك ظهر مايمكن أن نطلق عليه إقتصاد عالمي واحد، أعقبه حدوث نمو سريع في حجم التجارة والاستثمارات العالمية. كما ظهرت العديد من الأسواق الجذابة في أوربا الغربية ، وأوروبا الشرقية، والصين، وروسيا، وأماكن أخرى عديدة بالعالم. كما أنه لم يصبح خافيا على أحد ذلك النمو الدراماتيكي لعدد كبير من العلامات العالمية في كافة المجالات مثل مجال صناعة السيارات، و صناعة الأغذية، وصناعة الملابس، وصناعة الإلكترونيات، وصناعة الحواسب الآلية، وصناعة البرمجيات، وغيرها من الصناعات الأخرى.

## نظم التجارة الدولية The International Trade System:

يجب على الشركات التي تتطلع للعمل خارج أسواقها أن تبدأ في فهم كل مايتعلق بنظام التجارة الدولية. فعندما تقوم الشركة بالبيع إلى دولة أخرى ، فإنهاعادة ما تواجه مجموعة من القيود التجارية. ومن أكثر تلك القيود شيوعا القيود الجمركية Tariff، وهي عبارة عن الضرائب التي تفرضها الحكومات الأجنبية على بعض الواردات إليها من منتجات معينة. حيث يتم تصميم نظام التعريفات الجمركية بالشكل الذي يساهم في رفع العوائد المحصلة منه ، وتحقيق الحماية اللازمة لمنتجات الشركات الوطنية. وقد تواجه الشركات المصدرة قيودا تجارية أخرى مثل نظام الحصص Quota، وهو نظام يضع قيودا على كمية السلع المستوردة التي يتم قبولها من المنتجات المختلفة. ويتمثل الغرض الأساسي لهذا النظام في حماية الصناعة المحلية

وما يرتبط بذلك من مشاكل البطالة والتوظيف. وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى فرض حظر على الإستيراد Embargo ، وهو نظام يعمل على منع دخول بعض أنواع السلع المستوردة بشكل كامل، الأمر الذي يجعله نظام أكثر قدرة على الحماية من نظام الحصص. وبالإضافة إلى القيود التي تم ذكرها فيما سلف ، فإن الشركات الدولية قد تواجه بأنواع أخرى من القيود مثل نظم الرقابة على المبادلات Exchange Controls. وهي عبارة عن القيود الحكومية التي يتم فرضها على كل من حجم ومعدل تكرار المبادلات الأجنبية مع الدول الأخرى. كما يلاحظ أن الشركات قد تواجه أيضا ببعض القيود التجارية غير الجمركية Non Tariff Trade Barriers، وهي عوائق غير مالية Non Monetary Barriers تعترض تدفق المنتجات الأجنبية. مثل تلك القواعد التي يتم وضعها لمواجهة عروض الشركات الأجنبية ، كأن يتم وضع معايير للمنتج - الذي يتم قبوله - تختلف عن الخصائص والملامح التي تقدم بها الشركات الأجنبية منتجاتها.

وتجدر الإشارة هنا إلى قيام اليابان بتقديم واحدة من أكثر الطرق فاعلية في وضع قيود على دخول المصنعين الأجانب إلى أسواقها المحلية ، وتعرف تلك الطريقة "بالاختلاف أو التفرد" Uniqueness. وقد تم تطبيق تلك الطريقة على منتجات ومستحضرات التجميل، حيث أدعت الحكومة هناك بأن الجلد الياباني هو جلد مختلف Japanese Skin is Different. الأمر الذي فرض على شركات مستحضرات التجميل الأجنبية ضرورة قيامها باختبار منتجاتها الموجهة إلى اليابان قبل بيعها هناك. ومثلما تم تطبيق تلك الطريقة على مستحضرات التجميل فقد تم الإعتماد عليها أيضاً لوضع قيود على إستيراد الكثير من المنتجات الأخرى. فعلى سبيل المثال ، يقول اليابانيون بأنهم لا يملكون إلا معدة صغيرة لاتستوعب الكثير من الفواكه وتفضل فاكهة اليوسفي مثلاً، الأمر الذي وضع قيوداً على الواردات الأمريكية



من البرتقال. وقد نرى مثالا آخر على تلك الطريقة عندما نجد أن اليابانيين يقولون بأن لديهم ثلج مختلف، الأمر الذي يفرض معه أن تكون التجهيزات الخاصة بالتزلج هناك مختلفة أيضا.

وعلى الجانب الآخر لتلك التعقيدات والقيود ، فإن هذا لا يخفى وجود العديد من العوامل والقوى الأخرى التي تساعد على وتسهيل من ممارسة التجارة بين الدول المختلفة. ومن أمثلة ذلك نجد الإتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة **The General Agreement on tariffs and trade** ، وكذلك العديد من أشكال الإتفاقيات الإقليمية للتجارة الحرة بين الدول.

### **منظمة التجارة العالمية وإتفاقية الجات The World Trade Organization and GATT**

يمكن القول بأن الإتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة والمعروفة باسم "إتفاقية الجات" قد بدأ ظهورها والترويج لها منذ حوالي 55 عاما مضي بغرض تقليل الضرائب الجمركية وقيود التجارة الدولية الأخرى. وقد بلغ عدد جولات المفاوضات التي تمت للوصول إلى الشكل النهائي لها حوالي 8 جولات منذ أن بدأ الشروع في وضعها سنة 1948 . هذا وقد وصل عدد الأعضاء الذين قاموا بالتوقيع على تلك الإتفاقية حتى الآن 144 دولة إستهدفوا إجراء محاولات من شأنها تقليل العوائق التجارية ، ووضع قواعد جديدة لشكل التجارة الدولية . وقد أمكن تقليل متوسط الضرائب الجمركية العالمية على السلع المصنوعة من 45% إلى حوالي 50% وذلك في السبع جولات الأولى من تلك المفاوضات . أما بالنسبة للمفاوضات النهائية الحديثة لإتفاقية الجات والتي تمت في أوروغواي فقد إستغرقت 7 سنوات قبل أن تصل إلى الشكل النهائي لها سنة 1993. وقد ساهمت تلك الجولة الأخيرة في



تحقيق نمو طويل الأجل للتجارة العالمية، حيث تم تخفيض الضرائب الجمركية على السلع العالمية المتبقية بنسبة بلغت 30%. وقد ساعد ذلك على صعود حجم التجارة العالمية للسلع بنسبة زادت عن 10%، أي ما يقرب من 270 بليون دولار حتى سنة 2002. ويلاحظ أن الاتفاقية الجديدة قد قامت بتوسيع نطاق إتفاقية الجات حتى أصبحت تغطي التجارة في السلع الزراعية، بالإضافة إلى التجارة في مدى آخر واسع من الخدمات. كما إهتمت الاتفاقية النهائية أيضاً بإيجاد حماية دولية لحقوق النشر والطبع، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع، والأشكال الأخرى لحقوق الملكية الفكرية.

وبالإضافة إلى تقليل العوائق والقيود التجارية ووضع معايير دولية للتجارة، فقد ترتب على الاتفاقية التي تمت في أوروغواي القيام بإنشاء ما يسمى بمنظمة التجارة العالمية (WTO) بغرض تنفيذ وتدعيم قواعد إتفاقية الجات التي تم وضعها. وتتمثل أحد المهام الرئيسية الأولى لتلك المنظمة في استضافة المفاوضات الخاصة بالإتفاقية العامة للتجارة في مجال الخدمات، والتي تتضمن المعاملات التجارية العالمية للخدمات المصرفية والخدمات الأمنية والخدمات التأمينية. وبصفة عامة ستعمل منظمة التجارة العالمية كمظلة لتغطية تنفيذ بنود إتفاقية الجات، وللوصول أيضاً إلى إتفاقية عامة للتجارة في مجال الخدمات، وكذلك للوصول إلى أي إتفاقية مشابهة يكون من شأنها حماية حقوق الملكية الفكرية. كما ستقوم تلك المنظمة بدور الوساطة بين هؤلاء المدافعين عن إتفاقية الجات وأولئك المناهضين لها. ويجتمع صانعو القرار لمنظمة التجارة العالمية مرة كل عامين لمناقشة كل ما يتعلق بالإتفاقية. وقد تم إجراء آخر إجتماع من هذا النوع في الدوحة بدولة قطر في أواخر عام 2001 .

## المناطق الحرة الإقليمية للتجارة Regional Free Trade Zones:

قد يتوافر لبعض الدول مناطق تجارية حرة ، كما قد يتم إنشاء ما يسمى بالمجموعات الاقتصادية **Economic Communities**. وهي عبارة عن "مجموعة من الدول يتم تنظيم العمل فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف العامة للتجارة الدولية". ومن أمثلة تلك المجموعات الاتحاد الأوروبي **European union (EU)** والذي تم تكوينه سنة 1957. ويطلق علي هذا الاتحاد السوق العام **Common Market** ، حيث يتم التعامل مع السوق الأوروبي كله علي أنه سوق واحد. ويتم ذلك من خلال تقليل الحواجز والعوائق بين دول الاتحاد الأوروبي، بالشكل الذي يسهل من تحقيق التدفق للمنتجات، والخدمات، والأموال، والعمالة بين الدول الأعضاء فيه. كما يضطلع هذا الاتحاد بتنمية السياسات الخاصة بالتجارة مع غير الأعضاء من الدول الأخرى. ويمثل الاتحاد الأوروبي اليوم واحد من أكبر الأسواق في العالم، فهو يتكون من 15 دولة عضو، كما يشتمل علي أكثر من 374 مليون مستهلك ، وتبلغ نسبة صادراته حوالي 20% من صادرات العالم كله. وهناك تحضير وإعداد لضم 13 عضو جديد من دول أوروبا الشرقية والجنوبية، ومن ثم يتوقع أن يزداد عدد الدول الأوروبية الأعضاء خلال العشر سنوات القادمة ، حيث يمكن أن يضم هذا الاتحاد أكثر من 450 مليون شخص في 28 دولة عضو.

ويساهم الاتحاد الأوروبي في تقديم عدد هائل من فرص التجارة للشركات الأمريكية وغيرها من الشركات الأخرى غير الأوروبية. وعلي الرغم من ذلك، فوجود مثل هذا الاتحاد قد نجده يساهم في ظهور العديد من التهديدات العالمية للشركات التي تنتمي إلى دول أخرى بخلاف أعضائه. حيث يمكن أن يؤدي تزايد درجة التوحد بين أعضائه إلى نمو الشركات الأوروبية بشكل كبير، الأمر الذي سيكون من شأنه زيادة قدراتها التنافسية

بصورة هائلة يصعب معها فى نفس الوقت مجاراتها من قبل الشركات الأخرى العالمية. ومن أهم الإعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان هنا هو أن إنخفاض القيود والحواجز داخل أوروبا سيكون من شأنه أيضا أن يخلق حواجز ضخمة ومنيعه خارجها.

ولكن لاجعلنا هذا نغفل حقيقة هامة تشير إلى بطئ التقدم الذى تم تحقيقه نحو الوحدة الأوروبية المزعومة ، ويشكك البعض في إمكانية تحقيق هذا الاتحاد بصورة كاملة. وعلى الرغم من ذلك ففي 1 يناير 1999 قامت 11 دولة عضو من مجموع 15 بالإضطلاع بخطوة هامة تجاه الوحدة، وقد كان ذلك من خلال تبنيها وإستخدامها "اليورو euro" كعملة عامة لدول هذا الاتحاد. وفي يناير 2001 ، أصبحت اليونان العضو رقم 12 ممن تبنوا عملة اليورو في معاملاتهم. ويلاحظ أن تبني إستخدام اليورو سوف يعمل على تقليل الكثير من مخاطر المعاملات المرتبطة بأداء ممارسات الأعمال في أوروبا ، كما أن من شأنه أيضا أن يزيد من جاذبية أسواق بعض الدول الأعضاء والتي لم يكن لديها عملات بنفس درجة القوة التي حظي بها اليورو كعملة أوروبية عامة. وبالإضافة لذلك ، فإن توحيد العملة بين الدول الأعضاء لذلك الاتحاد من شأنه أن يساهم في إحكام الغلق الخارجي لدخول هذا السوق ، فى الوقت الذى يسلط فيه الضوء بصورة أكبر على الاختلافات التى قد تكون موجودة في التسعير والتسويق من دولة إلى دولة أخرى.

ومن وجهة النظر التسويقية، لن تؤدي محاولات خلق المجموعات الإقتصادية إلى خلق موازى لسوق متجانس حتى مع تبني اليورو كعملة عامة موحدة . فمع وجود 15 لغة مختلفة، ومع وجود تباين في أنماط الإستهلاك الوطنية داخل كل دولة، فلن يكون من المتوقع أن يعبر ويتجاوز هذا الاتحاد الأوروبي 2000 عاماً من الاختلافات التقليدية بين دول أوروبا

ليحل محلها ما يمكن بأن نسمية "بالولايات المتحدة الأوروبية" **United States of Europe**.

فعلي الرغم من محاولات التخلص من الحواجز والقيود الاقتصادية والسياسية، إلا إن ذلك لن يمنع من استمرار وبقاء الاختلافات الاجتماعية والثقافية. الأمر الذي سيجعل الشركات تواجه في تسويقها لمنتجاتها في أوروبا بمشاكل كثيرة ناجمة عن إختلاف القواعد المحلية. وعلي الرغم من تلك التحفظات السابقة ، وحتى لو كان نجاح الإتحاد الأوروبي هو نجاحا جزئيا وليس كاملا، فإن مثل هذا الشكل من الإتحادات من شأنه أن يزيد من الكفاءة والقدرات التنافسية للشركات الدولية، ومن ثم يساهم كأحد القوى الفاعلة والمؤثرة في التحرك نحو العولمة.

وفي شمال أمريكا، قامت الولايات المتحدة الأمريكية وكندا سنة 1989 بإبرام إتفاقية تجارية لتقليل الحواجز وقيود التجارة بينهما. وفي يناير 1994 تم التوقيع علي "إتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا" **The North American Free Trade Agreement (NAFTA)** ، والتي بمقتضاها تم إنشاء منطقة حرة للتجارة بين الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك وكندا. وساهمت تلك الإتفاقية في خلق سوق واحد ضم ما يقرب من 360 مليون شخص يقومون بتقديم وإستهلاك ما قيمته 6.7 تريليون دولار من السلع والخدمات. وقد استطاعت تلك الإتفاقية منذ تطبيقها ولأكثر من 15 سنة أن تزيل جميع حواجز التجارة والقيود المفروضة علي الإستثمار بين هذه الدول الثلاث. وكنتيجة لذلك فقد وصل قيمة حجم التبادل التجاري اليومي للسلع والخدمات بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واحد بليون دولار، كما زادت نسبة صادرات السلع الأمريكية للمكسيك منذ توقيع الإتفاقية سنة 1994 إلى أكثر من 170% ، في الوقت الذي نمت فيه نسبة



صادرات المكسيك إلى أمريكا لتصل إلى 241%. وبسبب النجاح الهائل لإتفاقية NAFTA ، فإن الحديث يدور الآن حول البحث عن آلية لإنشاء منطقة حرة أمريكية للتجارة (FTAA)Free Trade Area of the Americas. ويلاحظ أن تلك المنطقة الحرة الضخمة سوف تضم 34 دولة، ومجتمع يتكون من 800 مليون نسمة، كما سينطوي هذا السوق علي منتجات محلية تزيد قيمتها عن 11 تريليون دولار.

وهناك مناطق حرة أخرى للتجارة تم تكوينها في أمريكا اللاتينية وجنوب أمريكا. فعلي سبيل المثال نجد مجموعة MERCOSUR التي تحقق ربط بين ستة دول أعضاء، ويتضمن ذلك أعضاء دائمين مثل الأرجنتين؛ والبرازيل، وبارجواي، وأرجواي، وأعضاء أخرى مشاركين Associate Members وهم بوليفيا وشيلي. ويبلغ حجم مجتمع تلك المنطقة الحرة أكثر من 200 مليون نسمة، ويبلغ قيمة إقتصادها الموحد أكثر من 1 تريليون دولار في السنة. وتجدر الإشارة هنا بأن تلك الدول تمثل أكبر كتلة تجارية بعد كل من الاتحاد الأوروبي (EU) وإتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا (NAFATA).

كما ينبغي التنويه في هذا الصدد إلى ضرورة فهم ودراسة الخصائص والملامح التي تميز كل دولة تسعى الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها داخلها. فجاذبية أي سوق في العالم إنما نجدها تعتمد وبصورة كبيرة علي خصائص بيئته الإقتصادية، والسياسية ، والقانونية، والثقافية.



خصائص البيئة الإقتصادية، والسياسية، والقانونية، والثقافية للأسواق العالمية :

### البيئة الإقتصادية:

يجب أن يقوم المسوقون الدوليون بدراسة إقتصاد كل دولة يسعون إلى تسويق منتجاتهم داخل أسواقها. ويلاحظ أن هناك نوعان من العوامل الإقتصادية يعكسا مدى جاذبية دولة معينة كسوق يمكن إستهدافه والعمل داخله وهما: هيكل الصناعة للدولة ، وتوزيع الدخل فيها. ويساهم هيكل الصناعة للدولة في تشكيل كل من منتجاتها، وحاجتها للخدمات، وكذلك مستويات الدخل بها، ومستويات التوظيف فيها. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود أربعة أنواع من هياكل الصناعة يمكن ذكرهم فيما يلي:

#### 1- الإقتصادات البدائية Subsistence Economies:

يعمل معظم أفراد المجتمع هنا في النشاط الزراعي البسيط. ويستهلكون معظم مخرجاتهم من ذلك النشاط ، ويقومون بمقايضة الجزء الباقي من مخرجات النشاط الزراعي ببعض السلع والخدمات البسيطة. ومن ثم لا تساهم تلك النوعية من الإقتصادات إلا في تقديم فرص سوقية محدودة للغاية للشركات التي تستطلع أسواقها .

#### 2- الإقتصادات المصدرة للمواد الخام Raw Material Exporting Economies:

تتصف تلك الإقتصادات بأنها إقتصادات غنية في وفرة واحد أو أكثر من الموارد الطبيعية، ولكنها في نفس الوقت إقتصادات فقيرة في جوانب أخرى كثيرة. ولذلك تمثل صادرات هذه الموارد التي تملكها المصدر الرئيسي للدخل فيها. ومن أمثلة تلك الإقتصادات نجد شيلي (القصدير والنحاس)، وزائير (النحاس، والكوبالت، والقهوة)،

والسعودية (البترول). ويمكن القول بأن مثل هذه الدول تعتبر أسواقا جيدة للسلع الصناعية الضخمة مثل التجهيزات، والآلات، وسيارات نقل البضائع. كما يمكن أيضا اعتبارها أسواقا جيدة لسلع الرفاهية والتفاخر حيث يتواجد فيها طبقات غنية ونوعيات كثيرة من الوافدين الأجانب.

### 3- الإقتصادات المتجهة للتصنيع Industrializing Economies:

يمثل التصنيع في مثل هذه الإقتصادات نسبة تتراوح ما بين 10 إلى 20% من إقتصاد الدولة. وتعتبر مصر مثالا حيا على ذلك هي ودول أخرى كثيرة مثل الفلبين، والهند، والبرازيل. وكلما زادت نسبة التصنيع في هذه الإقتصادات، كلما احتاجت الدولة إلى مزيد من واردات المواد الخام من المنسوجات، والحديد، وكلما تزايدت الحاجة أيضا إلى تكثيف درجة الآلية. هذا في الوقت الذي تنخفض فيه وارداتها من المنسوجات تامة الصنع، والمنتجات الورقية، والسيارات. وتساهم هذه الإقتصادات في خلق طبقة جديدة غنية ولكنها صغيرة، كما تساهم أيضا في زيادة معدل نمو الطبقة المتوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى طلب أنواع جديدة من السلع المستوردة داخل أسواقها.

### 4- الإقتصادات الصناعية Industrial Economies:

تتميز هذه الإقتصادات بأنها المصدر الرئيسي للسلع الصناعية والاستثمارات المالية. وهي تقوم بتجارة السلع بين بعضها البعض، كما أنها تقوم أيضا بتصدير منتجاتها إلى الأنواع الأخرى من الإقتصادات. ويمكن القول بأن وجود مدى واسع من أنشطة التصنيع لدى هذه الدول، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الطبقة المتوسطة لديها يجعلها تمثل أسواقا جذابة وغنية لكل أنواع السلع الممكنة.

ويعتبر نمط توزيع الدخل داخل الدولة العامل الإقتصادي الثاني المؤثر على بيئتها الإقتصادية وأسواقها المتاحة لتداول السلع والخدمات. وعادة ما تتصف الإقتصادات البدائية بتدني مستويات دخل الأسرة لديها. وعلى العكس من ذلك ، نجد أن الدول المتجهة للتصنيع تتصف بوجود مستويات دخول منخفضة ومتوسطة ومرتفعة في نفس الوقت ، أما بالنسبة لباقي الدول الأخرى فنجدها تتميز بارتفاع مستويات الدخل لديها بصورة كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، ففي كثير من الحالات نلاحظ وجود قطاعات غنية في الدول الفقيرة ولكنها قطاعات صغيرة. وهذا يعني أن تلك القطاعات تضم مجموعة من المستهلكين يتوافر لديهم مستويات دخول مرتفعة، ومن ثم تكون لديهم قدرات شرائية كبيرة لشراء مختلف السلع والخدمات. وحتى بالنسبة لفئات الدخل المنخفضة نلاحظ أن الأفراد فيها يحاولوا أن يجدوا أي طريقة لشراء المنتجات التي تمثل أهمية خاصة لهم.

ويوصلنا ذلك إلى خلاصة مؤداها أن المسوقين الدوليين يواجهون العديد من التحديات لفهم الكيفية التي تؤثر بها البيئة الإقتصادية على القرارات المتعلقة بتجديد الأسواق العالمية التي يمكن دخولها، وسبل دخول مثل هذه الأسواق.

#### البيئة السياسية - القانونية:

تختلف الدول فيما بينها إختلافا كبيرا فيما يتعلق بشكل البيئات السياسية والقانونية الموجودة فيها. وهناك على الأقل أربع عوامل سياسية - قانونية يجب أن يتم أخذها في الاعتبار عندما نكون بصدد إتخاذ قرار بممارسة أعمال معينة في دولة محددة . وتتمثل تلك العوامل في: الإتجاهات نحو الشراء الدولي، والبيروقراطية الحكومية، والإستقرار السياسي، والقوانين المنظمة للمعاملات النقدية والمالية.

• بالنسبة للإتجاهات نحو الشراء الدولي نلاحظ تباين تلك الإتجاهات بين الدول ، فبينما يمكن وصف بعض الدول على أنها دول مستقبلية للشركات الأجنبية ، يوصف البعض الآخر بأنها دول ذات إتجاهات سلبية - بل وعدوانية أحيانا - نحو الإستثمارات الأجنبية. فعلى سبيل المثال، تضع دولة مثل الهند بعض السياسات التي قد يكون من شأنها الحد من ممارسة الشركات الأجنبية لعملياتها داخل أراضيها، مثل تحديد حصص معينة للواردات ، ووضع قيود على المعاملات التجارية، وفرض نسب معينة للمشاركة الوطنية في إدارة الشركات الأجنبية. وكنتيجة لذلك ، إبتعدت الكثير من الشركات الدولية عن الإستثمار وممارسة أعمالها داخل الهند، وعلى العكس من هذا النموذج ، حيث قام جيران الهند في آسيا - مثل سنغافورة، وتايلاند، وماليزيا، والفلبين - بإتخاذ إجراءات وتدابير تشجيعية وتحفيزية داخل أراضيهم للمستثمرين الأجانب . ليس هذا فحسب، بل أننا نجدهم يقومون بتسويق أنفسهم لهؤلاء المستثمرين من خلال منحهم الجوافز اللازمة، وتوفير الظروف المناسبة لهم لممارسة جميع العمليات التي يرغبونها داخل بلادهم.

• بالنسبة للعامل الثاني والخاص بالبيروقراطية الحكومية فنجده يعبر عن مدى قيام حكومات الدول المضيفة بتوفير نظم كفاء في جميع المجالات لمساعدة الشركات الأجنبية على ممارسة أعمالها بسهولة ودون مواجهة أى تعقيدات أو عراقيل . مثل الإهتمام بتوفير نظام جمارك كفاء ، ونظام معلومات كاملة عن السوق ، وغيرها من النظم الأخرى التي قد يكون من شأنها تقديم المساعدات اللازمة لأداء الأعمال بصورة جيدة.

• وبالنسبة لعامل الإستقرار السياسي نلاحظ أنه يمثل قضية أخرى نلمسها أحيانا في التغييرات السياسية التي تقوم بها حكومات بعض الدول، وهى تغييرات قد تكون عنيفة ومؤثرة بشدة على ممارسات الأعمال للشركات



التي تعمل داخل هذه الدول: وحتى في حالة عدم إجراء تغييرات سياسية، فقد تتخذ الحكومات بعض القرارات بغية الإستجابة لمشاعر شعبية جديدة . حيث نجدها تقوم أحيانا بتأميم الشركات الأجنبية، أو نجدها تقوم بإلغاء التعامل مع بعض هذه الشركات في أحيان أخرى، كما قد تقوم بإستخدام نظام الحصص للسلع المستوردة، أو تمارس أى نوع من السياسات الأخرى المعوقة للإستثمارات الأجنبية. وعلى الرغم من ذلك ، يرى بعض المسوقين الدوليين إمكانية تحقيق الأعمال المربحة في كثير من الدول حتى لو كانت غير مستقرة. وهنا ينبغي التنويه على ضرورة مراعاة الشركات لإحتمالات تأثير عدم الإستقرار السياسى هذا على قدراتها الخاصة بإحكام السيطرة والرقابة على أعمالها وأوضاعها المالية في هذه النوعية من الدول.

• وأخيرا، يجب على الشركات الأجنبية أن تأخذ في حسابها أيضا القوانين و القواعد المنظمة للمعاملات النقدية والمالية في الدول المضيفة التي تشرع في الإستثمار داخلها. فعادة ما يرغب البائعون في تحقيق الأرباح من خلال معاملات ذات قيمة بالنسبة لهم، أو معاملات يسهل تنفيذها بدون شروط أو قيود قد تقلل من منفعتها أو قيمتها. كما يلاحظ أيضا أن تغير معدلات التبادل قد يخلق مخاطر مرتفعة للبائع، الأمر الذي قد يجعله يتردد كثيرا في قبول إستثمارات معينة.

وتتطوي معظم ممارسات التجارة الدولية على معاملات نقدية قد لا تملك بعض الدول القدرة على أو الرغبة في إجرائها. حيث تستلزم تلك المعاملات أحيانا دفع قيمة المشتريات نقدا، في حين ترغب الكثير من الدول في الدفع بطرق أخرى بدلا من الدفع النقدي. ومن هنا تبدأ الشركات في البحث عن طرق وممارسات أخرى، وعادة ما يطلق على مثل تلك



الممارسات "التجارة بالمقابل السلعي" Counter Trade، وتقدر هذه التجارة الآن بحوالي 20% من التجارة العالمية. وتأخذ هذه التجارة العديد من الأشكال التي تتضمن إجراء مبادلات مباشرة أو غير مباشرة لسلع في مقابل سلع أخرى بدلا من الدفع النقدي لقيمة السلع التي يتم إجراء التبادل عليها.

### البيئة الثقافية Cultural Environment :

تعكس البيئة الثقافية (الحضارية) مجموعة القيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف المشتركة داخل الدولة أو المجتمع الواحد. وعلي الشركات أن تحاول فهم كيفية تأثير تلك الثقافة علي ردود أفعال المستهلكين عندما تشرع في تصميم إستراتيجيات التسويق العالمية لكل سوق من الأسواق التي تقوم بخدمتها حول العالم. وفي المقابل يكون من الضرورة بمكان أيضا فهم كيفية تأثير تلك الإستراتيجيات علي الثقافات المحلية المختلفة للأسواق المزمع الدخول فيها وممارسة الأعمال داخلها. ويعني هذا ضرورة مراعاة تأثير الثقافات المختلفة على إستراتيجيات التسويق المزمع إستخدامها، ثم تأثير الإستراتيجيات التسويقية على الثقافات المختلفة للأسواق العالمية التي تتضطلع الشركة الدولية إستهدافها .

#### • تأثير الثقافة على إستراتيجية التسويق العالمي:

يجب علي المسوقين العالميين إختبار الطرق والأنماط التي يفكر بها المستهلكين في الدول المختلفة التي سيتم التعامل داخلها. كما يجب عليهم أيضا إختبار المنتجات التي سيتم طرحها في أسواق هذه الدول وذلك قبل أن يتم إجراء التخطيط اللازم لوضع البرامج التسويقية هناك. حيث يمكن أن تقع الشركات التي تجهل الاختلافات الثقافية بين الدول في الكثير من الأخطاء المكلفة والمخرجة داخل الأسواق التي تستثمر وتسوق داخلها منتجاتها.

وتجدر الإشارة أيضا هنا إلى إختلاف المعايير والممارسات السلوكية الخاصة بأداء الأعمال من دولة لأخرى حسب الثقافة السائدة داخلها. ولذا سنذكر فيما يلي من سطور بعض الأمثلة التي تكشف لنا إختلاف الممارسات السلوكية العالمية المرتبطة بأداء الأعمال من دولة لأخرى:

- يميل رجال الأعمال في جنوب أمريكا إلى الإقتراب بصورة كبيرة من بعضهم البعض عند الإتفاق على الأعمال المزمع تنفيذها بشكل مشترك بينهم.

- في الوقت الذي تعتبر فيه المفاوضات والمساومات المباشرة جيدة ومفيدة في إنهاء الصفقات في الكثير من دول العالم، إلا أننا نجدها طريقة غير مقبولة في اليابان وبعض الدول الآسيوية الأخرى . حيث يرفض المديرون اليابانيون الإتصالات الشخصية أو المباشرة ( الإتصالات التي تتم وجها لوجه ) .

- لايميل تجار الجملة في فرنسا إلى القيام بالترويج عن المنتجات التي يسوقونها. حيث نجدهم يسألون تجار التجزئة الذين يتعاملون معهم عن ما يرغبونه، وبناءاً على ذلك يقومون بتسليمهم إحتياجاتهم المحددة من تلك المنتجات . ويعنى هذا فشل الإستراتيجيات التسويقية للشركة الدولية في حالة قيامها ببنائها على أساس تعاون تجار الجملة في عمليات الترويج عن المنتجات التي تسوقها تلك الشركة في السوق الفرنسي.

ويؤكد ما سبق على أن فهم العوامل الثقافية للأسواق المختلفة من شأنه أن يساعد الشركات على الحصول على الكثير من المزايا عند تسويق منتجاتها عالمياً. وبمعنى آخر، تساهم دراسة وفهم التقاليد، والتفضيلات، والسلوكيات الثقافية المختلفة في مساعدة الشركات الدولية ليس فقط على تجنب الأخطاء المكلفة والمحرجة، بل أيضاً في إمكانية الحصول على الكثير من الفرص السوقية التي قد تفرزها الإختلافات الثقافية بين الدول.

## تأثير إستراتيجية التسويق علي الثقافات

في الوقت الذي يخشى فيه المسوقون من تأثير الثقافة علي إستراتيجيات التسويق العالمي الخاصة بهم ، نجد البعض الآخر يتخوف من تأثير الإستراتيجيات التسويقية علي الثقافات العالمية الخاصة بالدول المختلفة. حيث يرى الكثير من المراقبين بأن "العولمة globalization" ما هي إلا مرادف لما يمكن أن يطلق عليه "أمركة الثقافة العالمية Americanization". ويعني هذا تخوفهم من تعرض الناس حول العالم للثقافة الأمريكية ، ومن ثم تأثرهم بنمط الحياة الأمريكية في الطعام الذي يأكلونه ، والمتاجر التي يتسوقون منها، والعروض التليفزيونية والسينمائية التي يشاهدونها ، الأمر الذي قد يعنى في النهاية تجردهم من هويتهم الثقافية.

ثانيا: تقرير ما إذا كان سيتم التحرك نحو الأسواق العالمية:

لاحتجاج جميع الشركات أن تمارس أعمالها في الأسواق الدولية حتى تتمكن من البقاء والإستمرار. فعلى سبيل المثال، لن تحتاج معظم منظمات الأعمال المحلية إلا لسوقها المحلي الذي تعرفه جيدا، والذي تستطيع داخله أداء عملياتها بشكل أكثر أمناً وسهولة. حيث لا يحتاج المديرون أن يتعلموا لغة أو قانون دولة أخرى، كما أنهم لن يضطروا إلى إجراء أى معاملات غير مستقرة أحيانا ، أو مواجهة حالات عدم التأكد الخاصة بالظروف السياسية والقانونية للأسواق الخارجية. كما لن يسعى هؤلاء المديرين إلى القيام بإعادة تصميم منتجاتهم بشكل يناسب حاجات وتوقعات المستهلكين المتباينة في أسواق مختلفة. وعلى الرغم من ذلك، يكون علي بعض الشركات المحلية التي تمارس أعمالها داخل صناعات عالمية، وتتأثر أوضاعها الإستراتيجية في الأسواق التي تعمل بها بمكانتها العالمية أن تتنافس على أسس ومعايير دولية حتى يمكن أن يكتب لها النجاح والإستمرار.

ومن ناحية أخرى، يكون علي الشركات المحلية أن تأخذ في حساباتها احتمالات الهجوم عليها من قبل المنافسين العالميين داخل أسواقها الوطنية من خلال قيامهم بتقديم منتجات أفضل أو أسعار أقل. ولذا يجب عليها أن تعلم الكيفية التي تمكنها من القيام بهجوم مضاد علي هؤلاء المنافسين حتى تستطيع المحافظة على مكانتها داخل تلك الأسواق. وقد يكون السبيل الآخر لتلك المواجهة يتمثل في أن تسعى الشركة المحلية إلى إكتشاف فرص الدخول إلى بعض الأسواق الأجنبية التي يمكن أن تحقق فيها مستويات أفضل للربح مقارنة بأسواقها الوطنية التي تعمل بها الآن. فقد يتعرض السوق المحلي لحالة من الركود أو التثبيح، بل قد يصل الأمر أحيانا إلى تقلص وإنكماش هذا السوق. وقد تحاول الشركة الدخول لأسواق أجنبية لأسباب أخرى كثيرة مثل حاجتها إلى توسيع قاعدة المستهلكين لديها وبالتالي تحقيق وفورات الحجم الكبير، أو لتقليل إعتمادها علي سوق واحد ومن ثم تدنية درجة المخاطر التي تتعرض لها جراء ذلك. وأخيرا، فقد تلاحظ الشركة خروج عملاتها أحيانا إلى الخارج، الأمر الذي يزيد من حاجة هؤلاء العملاء للحصول علي خدمة دولية فرضتها ظروف إنتقالهم إلى خارج البلاد.

ويجب علي الشركة قبل أن تقرر توسيع عملياتها خارج أسواقها المحلية أن تقوم بحساب المخاطر التي يمكن أن تواجهها خارجيا، كما يجب عليها أن تجد إجابة علي العديد من الأسئلة المتعلقة بقدرتها علي العمل والمنافسة في الأسواق العالمية. فهل تستطيع الشركة مثلاً فهم تفضيلات وأنماط السلوك الشرائي للمستهلكين في الدول الأخرى؟ وهل يمكنها تقديم منتجات ذات جاذبية تنافسية هناك؟ وهل تتوافر لها القدرة علي التكيف مع ثقافة الأعمال في الدول الأخرى، ومن ثم التعامل الفعال والكفاء مع القوميات الأجنبية المختلفة؟ وهل يملك مديرو الشركة الخبرات الدولية اللازمة؟ وهل تأخذ



الإدارة في حساباتها تأثير القوانين والبيئات السياسية للدول الأخرى علي ممارسة أعمالها في تلك الدول؟

وبسبب تلك المخاطر والصعوبات المتعلقة بدخول الأسواق الدولية، نجد أن معظم الشركات لا تتحرك بصورة جدية إلى مثل هذه الأسواق إلى أن تحدث بعض المواقف أو الأحداث التي تدفعها أو تريد من ثقتها بالدخول إليها. فقد تطلب جهة ما -مصدر محلي، أو مستورد أجنبي، أو حكومة أجنبية - من الشركة أن تبيع منتجاتها خارجيا. كما قد يكون الدافع للخروج إلى الأسواق الأجنبية هو تشبع السوق المحلي من منتجات الشركة، الأمر الذي يعنى وصولها إلى أقصى طاقة يمكن أن يستوعبها ذلك السوق، ومن ثم تكون هناك حاجة للبحث عن أسواق إضافية للسلع / الخدمات التي تنتجها وتقدمها.

### ثالثا : تقرير أي الأسواق سيتم دخولها:

ينبغي علي الشركات قبل أن تذهب خارج أسواقها أن تقوم بمحاولة لتحديد أهداف وسياسات التسويق العالمي الخاصة بها. وبصورة مبدئية يكون عليها أن تقدر في البداية حجم المبيعات الذي ترغب تحقيقه في الأسواق الأجنبية. ويمكن لنا أن نلاحظ هنا بأنه عادة ما تبدأ معظم الشركات عملها خارج أسواقها المحلية وهي صغيرة، ويخطط البعض لأن يظل هكذا صغيرا حيث لا ينظر إلى حجم المبيعات الدولية بإعتبارها جزء مهم من حجم أعماله الكلية . بينما يمتلك البعض الآخر من الشركات خطط أكثر طموحا في هذا الصدد ، حيث ينظر إلى الأعمال الدولية بإعتبارها أعمال أكثر أهمية من الأعمال المحلية الخاصة به.



وتحتاج الشركات أيضا في هذا الصدد أن تحدد عدد الدول التي ترغب في دخول أسواقها. ولابد من التتويه هنا على ضرورة الحرص بصدد الإنتشار وتمديد العمليات والأعمال في عدد كبير من الأسواق بشكل قد يفوق القدرات الحالية المتاحة.

بعد ذلك تحتاج الشركة أن تقرر أنواع الدول التي ستدخل أسواقها وتتنافس فيها. وتجدر الإشارة هنا بأن جاذبية دولة معينة للاستثمار إنما يعتمد علي العديد من العوامل مثل العوامل الجغرافية، ومستوى الدخل، وعدد السكان، والمناخ السياسي... إلخ من العوامل الأخرى المؤثرة على جذب الإستثمارات الأجنبية. وقد يفضل البائع أن يتعامل مع مجموعة محددة من الدول أو داخل أجزاء معينة من العالم عن أجزاء أخرى لا يستطيع تفرق النجاح فيها. كما يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور العديد من الأسواق الجديدة التي تقدم الكثير من الفرص السوقية التي يمكن إستغلالها، ولكنها في نفس الوقت تنطوي علي الكثير من الجوانب التي قد تمثل تحديات هامة لمن يرغب في دخولها.

ويجب أن تقوم الشركات بترتيب الأسواق العالمية المتاحة بناءً على العديد من العوامل مثل حجم السوق، ومعدل نموه، وتكلفة أداء الأعمال داخله، والميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها جراء دخوله، ومستوى المخاطر المحتمل مواجهته فيه. ويتركز الهدف هنا في تحديد مدى احتمال دخول كل سوق من تلك الأسواق المتاحة (مدى إعتبار أي من الأسواق المتاحة سوقاً محتملاً). وعادة ما يمكن تحديد ذلك من خلال إستخدام مجموعة من المؤثرات الهامة مثل تلك التي سيتم عرضها في جدول (6-1). وبناءا علي ذلك ، يستطيع المسوقون أن يقرروا أي من الأسواق المتاحة يمكنه أن يقدم عائد أكبر على الإستثمار فيه علي المدى الطويل.

جدول رقم (6-1) : مؤشرات تحديد السوق المحتمل

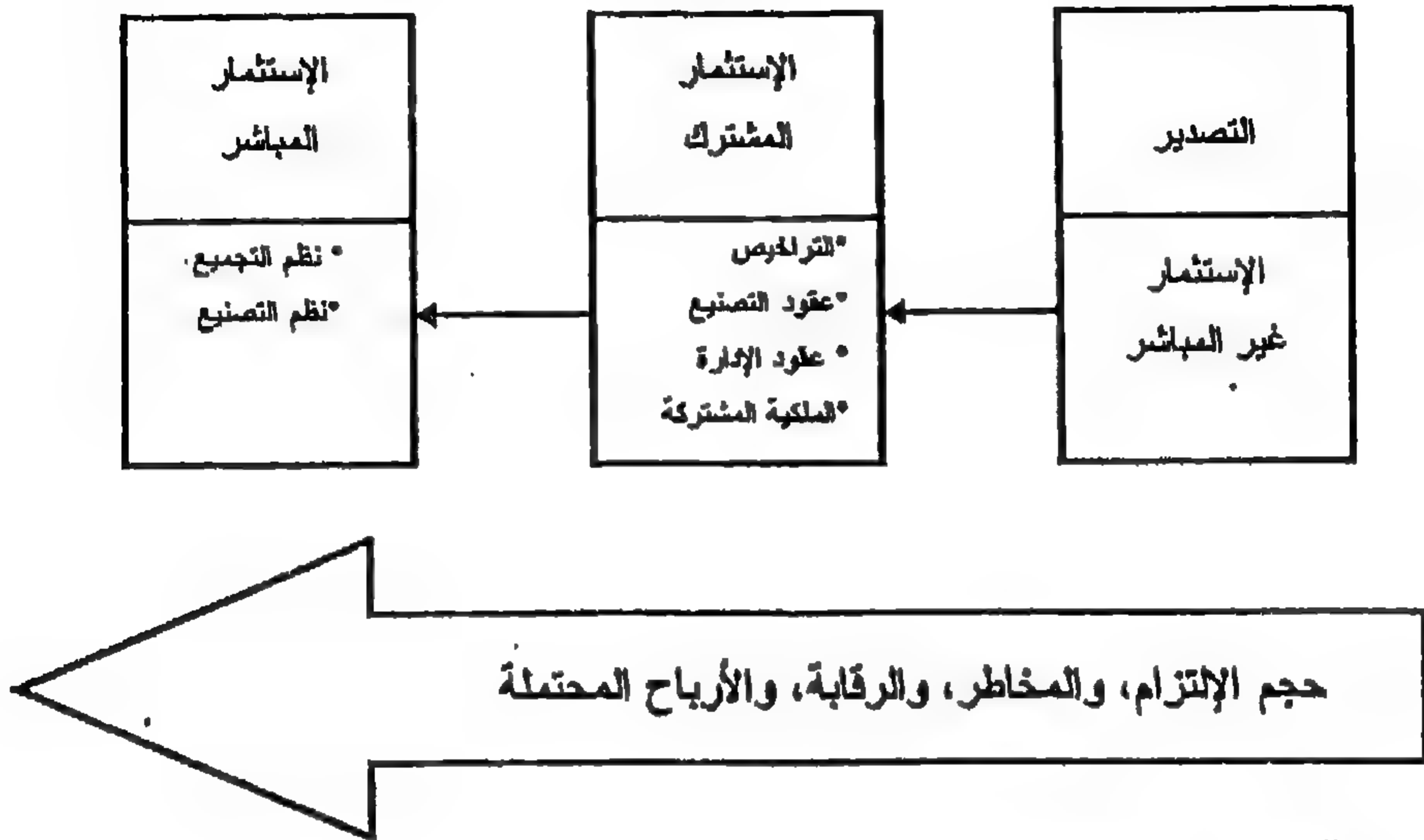
<p>4-العوامل التكنولوجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى المهارات التكنولوجية</li> <li>• تكنولوجيا الإنتاج الحالية أو القائمة</li> <li>• تكنولوجيا الإستهلاك الحالية أو القائمة</li> <li>• مستويات التعليم</li> </ul> <p>5-عوامل الثقافة الإجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القيم السائدة</li> <li>• أنماط الحياة السائدة</li> <li>• الأجناس المختلفة</li> <li>• مدى وجود لغات متعددة</li> </ul> <p>6-الأهداف والخطط القومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أولويات الصناعية</li> <li>• خطط الإستثمار الخاصة بالبنية الأساسية</li> </ul>	<p>1-الخصائص الديموغرافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد السكان</li> <li>• معدل نمو السكان</li> <li>• درجة التحضر أو المدنية</li> <li>• الكثافة السكانية</li> <li>• الهيكل العمري، وتركيبية السكان</li> </ul> <p>2-الخصائص الجغرافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المساحة المادية للدولة</li> <li>• الخصائص الطبوغرافية أو الوصفية</li> <li>• الظروف المناخية</li> </ul> <p>3-العوامل الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الناتج القومي</li> <li>• توزيع الدخل</li> <li>• معدل النمو الإقتصادي GNP</li> <li>• نسبة الإستثمار إلى النمو الإقتصادي</li> </ul>
---	--

رابعاً : تقرير الكيفية التي سيتم بها الدخول إلى السوق:

بمجرد أن تقرر الشركة بيع منتجاتها في أسواق أجنبية، فإنه يتعين عليها عندئذ أن تختار أفضل طريقة للدخول إلى هذه الأسواق. وهناك العديد من الخيارات التي قد تكون متاحة أمام تلك الشركات مثل التصدير، والإستثمار المشترك، والإستثمار المباشر. ويوضح الشكل رقم (6-2) ثلاثة إستراتيجيات رئيسية لدخول الأسواق العالمية، والخيارات التي تنطوي عليها كل إستراتيجية منهم. كما يشير الشكل أيضاً إلى أن أي إستراتيجية ناجحة

سوف تتطوي في طياتها علي تحمل تلك الشركات للكثير من الإلتزامات والمخاطر، في نفس الوقت الذي تتوافر لها القدرة علي إجراء مزيد من الرقابة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

#### شكل رقم (6-2) : إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الأجنبية



#### 1- التصدير Exporting :

يمثل التصدير أبسط طريقة لدخول الأسواق الأجنبية. وقد تقتصر الشركة على مجرد تصدير فائض إنتاجها من وقت لآخر دون أن تبذل أي جهد أو عناء، كما قد يتم ذلك من خلال إلتزامها بتصدير حجم محدد من إنتاجها إلى أسواق بعينها. وفي كلتا الحالتين تقدم الشركة جميع منتجاتها داخل السوق المحلي الذي تعمل فيه. يحدث هذا في الوقت الذي قد تقوم أو لاتقوم فيه بتعديل تلك المنتجات عند تصديرها إلى الأسواق الخارجية. فإذا قررت الشركة إجراء تعديلات، فإن هذه التعديلات نجدها قد تتضمن تعديلات على خطوط المنتج الخاصة بها، أو تعديلات علي بعض النواحي الداخلية الأخرى مثل هيكلها التنظيمي، أو حجم إستثماراتها، أو الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها.

وعادة ما تبدأ الشركات نشاطها الدولي بالتصدير غير المباشر Indirect Exporting ، والذي تعمل فيه من خلال بعض وسطاء التسويق الدولي المستقلون. ولا ينطوي هذا الشكل إلا على حجم منخفض من الإستثمارات لأن الشركة لا تستخدم فيه قوى بيعية ، كما لا تقوم فيه عادة بإجراء أي إتصالات، ومن ثم نجده لا يحتوي أيضا إلا على درجة منخفضة من المخاطر. ففي هذا الشكل يقوم وسطاء التسويق الدولي المحليين بالتصدير من خلال الإعتماد على بعض التجار أو الوكلاء أو شركات التصدير ذات المعرفة والخبرة بالأسواق الأجنبية، الأمر الذي يقلل عادة من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها البائع في حالة إعتماده على نفسه.

وقد تتحرك الشركات البائعة في بعض الأحيان الأخرى إلى الأسواق من خلال التصدير المباشر Direct Exporting، حيث تقوم بنفسها بالتصدير إلى هذه الأسواق. وتتطوي تلك الإستراتيجية على درجة أكبر من المخاطر، كما تتطلب حجم أكبر من الإستثمارات، ولكنها في نفس الوقت تحقق حجم أكبر من العوائد. وتستطيع الشركة أن تقوم بالتصدير المباشر بإستخدام العديد من الطرق مثل أن تنشئ قسم محلي للتصدير يختص بممارسة أنشطة التصدير. كما تستطيع الشركة أن تعتمد على فتح فرع للمبيعات الدولية يضطلع بالأنشطة البيعية وأنشطة التوزيع وربما أحيانا بالأنشطة الترويجية. وتساهم تلك الفروع في تحقيق التواجد والسيطرة والرقابة على السوق الأجنبي، كما أنها غالبا ما تخدم كمراكز عرض لمنتجات الشركة، وأيضا كمراكز لخدمة المستهلك. ومن الطرق الأخرى التي يمكن للشركات الإعتماد عليها - وهي بصدد إستخدامها للتصدير المباشر - أن تقوم بإرسال رجال بيع إلى الخارج في أوقات محددة لأداء الأعمال اللازمة. وأخيراً، تستطيع الشركة ممارسة أنشطة التصدير المباشر من خلال الإعتماد على موزعين أجانب يقومون بشراء سلع الشركة، ثم يقوموا بإعادة بيعها في الأسواق



الخارجية، أو تعتمد علي بعض الوكلاء الأجانب الذين يقوموا بالبيع نيابة عنها في تلك الأسواق مقابل حصولهم على العمولة التي يتم الإتفاق بينهم عليها.

## 2- الإستثمار المشترك Joint Venturing:

تتمثل الطريقة الثانية للدخول إلى السوق الأجنبي في قيام الشركة بالإستثمار المشترك. وفيها تشترك مع شركات أجنبية لدخول أسواقها وتقديم منتجاتها داخلها. ويختلف الإستثمار المشترك عن التصدير في ذهاب الشركة إلى داخل أسواق الدول المضيفة، وفي إشراكها مع أطراف وطنية داخل هذه الدول بشكل يمكنها من تحقيق تواجد دولي لمنتجاتها في الأسواق الخارجية. كما يختلف هذا الشكل من أشكال الإستثمار عن الإستثمار المباشر في ضرورة تكوين تحالف مشترك مع أحد الأطراف الوطنية داخل الدولة الأجنبية. هذا ويوجد أربع أنماط للإستثمار المشترك وهي التراخيص، وعقود التصنيع، وعقود الإدارة، والملكية المشتركة.

### أ- التراخيص Licensing :

وتعتبر التراخيص طريق بسيطة للشركات الصناعية لدخول الأسواق الدولية، حيث تعقد الشركة إتفاقية مع المرخص له في السوق الأجنبي تعطي له الحق بمقتضاها في استخدام العمليات التصنيعية الخاصة بها، أو إستغلال العلامة التجارية لها، أو الإستفادة من براءة الاختراع، أو السر التجاري، أو أي شئ آخر ذو قيمة تملكه (الشركة التي يطلق عليها المرخص) وذلك في مقابل رسوم أو مبلغ مالي يتم دفعة إليها. وبالتالي تستطيع الشركة أن تفوز بدخول السوق الأجنبي بدرجة منخفضة من المخاطر، وفي المقابل يستفيد الطرف المرخص له من ميزة إكتساب الخبرات المتعلقة بعمليات إنتاجية معينة ، أو الفوز بإستخدام أسم أو علامة تجارية مشهورة بدون تحمل أي تكاليف تتعلق ببناء وتحسين الصورة الذهنية لهذا الاسم أو تلك العلامة.



ومن أمثلة الشركات التي حققت تواجد عالمي لمنتجاتها - عن طريق قيامها بمنح التراخيص الخاصة بتصنيع منتجاتها، أو استخدام علاماتها التجارية، أو إستغلال براءات الاختراع والأسرار التجارية لها - نجد شركات مثل كوكاكولا، ومارلبورو، وديزني لاند، وغيرها من الشركات المشهورة عالمياً.

وعلى الرغم من تلك المزايا، فإن هذا لا ينفي وجود بعض العيوب التي قد تصاحب استخدام التراخيص. فقد تتخفف رقابة أو سيطرة الشركة المرخصة على الأسواق مقارنة بقيامها هي بنفسها بالإنتاج والتوزيع المباشر داخل هذه الأسواق. بل الأكثر من هذا، حيث يلاحظ أنه في حالة نجاح المرخص له بدرجة كبيرة، فإن هذا يعني حرمان الشركة المرخصة من الأرباح التي يتم تحقيقها داخل هذه الأسواق. وحتى في حالة إنتهاء عقد الترخيص فقد تلاحظ الشركة المرخصة بأنها خلقت أو أوجدت لنفسها منافسين في الأسواق التي ترغب في الدخول إليها وإختراقها بشكل مباشر بعد ذلك.

#### ب- عقود التصنيع Contract Manufacturing:

تمثل عقود التصنيع خياراً آخرًا مطروحاً أمام الشركة لغزو الأسواق العالمية. ويتم ذلك من خلال قيام الشركة بإجراء عقود مع الشركات الصناعية في السوق الأجنبي لتصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها فيه نيابة عنها. ويعاب على هذه الطريقة أيضاً بأنها تقلل من رقابة وسيطرة الشركات على العمليات الصناعية، بالإضافة إلى خسارة الأرباح المحتمل تحقيقها جراء تصنيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية التي تم تفعيل عقود تصنيع داخلها. أما بالنسبة للمنافع التي يمكن الحصول عليها من وراء تلك العقود فنجدتها تتمثل في إتاحة فرص أسرع للبدء أو للشروع في دخول الأسواق الأجنبية، بالإضافة طبعاً إلى انخفاض درجة المخاطر المصاحبة لإستخدامها.

### ج- عقود الإدارة Management Contracting:

تمثل عقود الإدارة أحد أشكال الإستثمار المشترك الذي تقوم فيه الشركة بإمداد الشركات الموجودة في أسواق أجنبية بخبراتها في إدارة رأسمالها. وهذا يعني بشكل آخر أن تقوم الشركة بتصدير خدمات الإدارة بدلا من قيامها بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية. ومن أشهر الأمثلة على هذا الشكل ما تقوم به شركة هيلتون بصدد إدارتها لمجموعة كبيرة من الفنادق حول العالم.

وتتميز عقود الإدارة هي الأخرى بإنخفاض درجة الخطر المصاحبة لها لدخول الأسواق الأجنبية، كما أنها تحقق أيضا عائد معقول للشركة وبصفة خاصة في بداية تنفيذ هذه العقود. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تمنح مثل هذه العقود الشركة في النهاية فرصاً حقيقية للتحويل إلى المشاركة الفعلية في إدارة الشركات الأجنبية التي تمت بشأنها التعاقد في البداية بدلا من الإقتصار فقط على مجرد إمدادها بخدمات الإدارة اللازمة لها. وعلى الرغم من ذلك ، فهذه العقود لن تفيد بدرجة كبيرة في حالة قيام الشركة بوضع كل خبراتها النادرة لخدمة تعظيم الأرباح للشركات الأجنبية التي تضطلع بإدارتها ، الأمر الذي يعني حرمان تلك الشركة مصدرة الإدارة من هذه الأرباح الناجمة عن خبراتها الإدارية التي قامت بتصديرها.

### د- الملكية المشتركة Joint Ownership :

يشير هذا إلى الشكل الذي تقوم فيه الشركة بمشاركة مجموعة من المستثمرين الأجانب داخل سوق الدولة المضيفة لهؤلاء المستثمرين. وقد يتم ذلك من خلال قيام الشركة بشراء حصة من رأس مال شركة أخرى موجودة بالفعل في سوق خارجي ، وفي أحيان أخرى قد يقوم الطرفان - الشركة مع المستثمرين الآخرين - بتكوين شركة جديدة تماما. وقد يرجع الدافع للقيام بمثل تلك النوعية من الإستثمارات المشتركة إلى أسباب إقتصادية أو سياسية.

كما قد تتجه الشركة صوب هذا النوع بسبب نقص أو عدم توافر الموارد المالية، والمادية، والإدارية الكافية التي تمكنها من إمتلاك هذا الإستثمار بمفردها دون مشاركة أطراف أخرى. كما قد تلجأ الشركات في أحيان أخرى إلى هذا النوع من الإستثمارات بسبب ما تفرضه عليها حكومات الدول المضيفة أحيانا من ضرورة لوجود شركاء معها من داخل الدولة المضيفة كشرط للدخول إلى أسواقها.

وقد يعترض طريق تلك الإستثمارات المشتركة بعض الصعوبات مثل الاختلاف بين الشركاء أحيانا على بعض سياسات الإستثمار أو التسويق أو غيرها من السياسات الأخرى. فبينما تفضل الشركات الأمريكية -مثلا- إعادة إستثمار أرباحها لتحقيق مزيد من النمو، تميل الشركات المحلية في كثير من الدول إلى تفضيل توزيع هذه الأرباح. وفي الوقت الذي تعمل فيه الشركات الأمريكية على تعظيم دور النشاط التسويقي في ممارستها لأعمالها، يركز المستثمرون المحليون بصورة أكبر على مجرد التوجه بـ والقيام ببعض الأنشطة البيعية.

### 3- الإستثمار المباشر Direct Investment:

تتحقق أكبر درجة من التغلغل في الأسواق الأجنبية من خلال الإستثمار المباشر داخل دول هذه الأسواق. حيث تقوم الشركة بإنشاء فروع لها داخل بعض الأسواق الخارجية للتصنيع أو التجميع. فإذا كانت الشركة قد إكتسبت خبرات مهمة في مجال التصدير، وإذا كان الأسواق الأجنبية كبيرة بدرجة كافية ، وإذا كانت هناك إمكانية للإستفادة من تسهيلات الإنتاج في أسواق معينة ، عندئذاً يكون من المنطقي الإتجاه نحو هذا الشكل من أشكال الدخول للأسواق العالمية. وقد تلجأ الشركات أيضا إلى الإستثمار المباشر سعياً وراء تحقيق تكاليف أقل نتيجة إنخفاض أجور العمالة أو تكلفة المواد الخام في بعض

الأسواق الأجنبية، كما قد تحاول الشركات الاستفادة من حوافز الاستثمار التي تقدمها بعض الحكومات الأجنبية في هذه الأسواق.

وتستطيع الشركة تحسين صورتها الذهنية في الدول المضيفة من خلال قدرتها علي خلق الوظائف وتشغيل العمالة الوطنية داخلها. وبصفة عامة تستطيع الشركة أن تقوم بتعديل منتجاتها بصورة تجعلها متوافقة مع طبيعة السوق المحلي لكل دولة مضيفة من خلال تنمية علاقات قوية مع الحكومة، والمستهلكين، ومصادر التوريد المحلية، والموزعين داخل هذه الدول. وأخيرا تستطيع الشركة التي تتوى الاستثمار بشكل مباشر أن تحتفظ لنفسها برقابة وسيطرة كاملة علي عملياتها ومنتجاتها داخل الأسواق التي تذهب إليها مباشرة، ومن ثم يمكنها هذا من تنمية وتطوير السياسات التصنيعية والتسويقية التي تحقق لها أهدافها الدولية في الأجل الطويل.

أما العيب الرئيسي للاستثمار المباشر فنجدته يتمثل في مواجهة الشركة أحيانا لبعض المخاطر مثل تدهور الأسواق التي دخلت إليها ، أو تغير السياسات الحكومية التي تعمل في ظلها. وقد لا يكون هناك فرصة للشركة أن تقبل أو ترفض هذه المخاطر إذا كانت لديها الرغبة للعمل داخل سوق دولة مضيفة معينة.

**خامسا : تقرير برنامج التسويق العالمي الذي سيتم إتباعه:**

يجب علي الشركات التي تعمل في سوق أو عدة أسواق أجنبية أن تقرر الكيفية التي يمكن من خلالها تعديل المزيج التسويقي لها ليناسب الظروف المحلية الخاصة بكل سوق من هذه الأسواق. ويلاحظ أن هناك نقيضين من الإستراتيجيات التسويقية يمكن أن تتحرك الشركة بينهما عند التعامل مع الأسواق الأجنبية. فعلي النقيض الأول توجد الشركات العالمية التي تستخدم ما يمكن أن نطلق عليه بالمزيج التسويقي النمطي **Standardized Marketing Mix** ، وهنا تقوم الشركات ببيع نفس منتجاتها باستخدام نفس



الإستراتيجيات التسويقية في جميع الأسواق العالمية التي تعمل بها. وعلى النقيض الآخر توجد الشركات التي تستخدم ما يطلق عليه بالمزيج التسويقي المعدل **Adapted Marketing Mix** ، وهي الحالة التي تقوم فيها الشركة بتعديل عناصر المزيج التسويقي لها بالشكل الذي يتوافق مع خصائص كل سوق مستهدف يمكن أن تعمل داخله. ويؤدي هذا إلى تحمل الشركة لتكاليف أكثر، ولكن على أمل تحقيق عائد وحصة سوقية أكبر.

وتمثل المفاضلة بين المزيج التسويقي النمطي، والمعدل أحد القضايا الهامة المطروحة للنقاش في السنوات الأخيرة. فالبرامج التسويقية التي يتم تفعيلها حسب الحاجات الخاصة والمختلفة لكل جماعة مستهدفة من المستهلكين من شأنها أن تساهم في فاعلية وكفاءة عملية الوصول إلى الأسواق المزمع خدمتها. وإذا كان هناك تطبيق بالفعل لتلك البرامج داخل سوق الدولة الواحدة ، يكون من الأولي إذن أن يتم إستخدامها وتطبيقها بصورة أكبر على الأسواق الدولية. حيث أن هناك تباين وبصورة واضحة بين المستهلكين الموجودين في أسواق دول مختلفة من حيث خلفياتهم الثقافية أو الحضارية، ومن حيث حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم ، وكذلك من حيث أنماط تسوقهم وشرائهم للسلع والخدمات. وبسبب صعوبة التعامل بطريقة موحدة مع هذه الاختلافات ، يتجه معظم المسوقين الآن إلى تعديل منتجاتهم ، وأسعارهم ، وقنوات التوزيع التي يعتمدون عليها ، وأدوات الترويج التي يستخدمونها بصورة تحقق التوافق والموائمة مع رغبات المستهلكين في كل دولة مضيئة ينون العمل داخلها. وعلى الرغم من ذلك ، فلا بد أن يكون هناك في المقابل محاولات لإيجاد درجة ما من التغطية أو ما يشار إليه بالتنميط العالمي **Global Standardization**. حيث يتحتم على الشركات أن تبحث عن تلك الطرق التي تساعد على تحقيق قدر معين من النمطية



بشكل يمكنها من تخفيض التكاليف التي تتحملها، وتخفيض الأسعار التي تبيع بها منتجاتها، في الوقت الذي يمكنها فيه أيضا من بناء علامة ذات مركز قوى على مستوى العالم كله.

ولا يعني هذا أن يتم التحول من التفكير التسويقي طويل الأجل Long-Run Marketing Thinking إلى التفكير المالي قصير الأجل Short-Run Financial Thinking. فعلى الرغم من قدرة التتميط على توفير الأموال ، فإن هذا لا يعني ضرورة تحرك المسوقون بصورة مستمرة إلى تقديم عروض موحدة يمكنها أن تناسب إحتياجات المستهلك ورغباته في كل دولة يتم فيها تسويق منتجات الشركة.

وفي هذا الصدد نستطيع أن نلاحظ إستخدام الشركات العالمية لعدد من الخيارات والبدائل التي قد تقع ما بين التتميط والتعديل كطرفي نقيض. فعلى سبيل المثال، تبيع شركة كوكاكولا نفس مشروبها الكلاسيكي في جميع أنحاء العالم، وبالتالي تحقق قبول لمنتجاتها النمطية عبر الثقافات العالمية المختلفة. وإن كان هذا لا يمنع من قيامها ببعض التعديلات على منتجاتها في بعض الأسواق ، حيث يلاحظ قيامها بإنتاج مشروبات تحتوي على نسبة أقل من السكريات والكربونات في دول معينة. وبالإضافة لذلك تقوم الشركة أيضا ببيع تشكيلة أخرى كبيرة من المشروبات التي تنتجها بصورة خاصة لبعض الأسواق المحلية، كما تعمل الشركة أيضا على تعديل خياراتها من قنوات التوزيع التي تستخدمها بالشكل الذي يتوافق مع الظروف المحلية في كل دولة تسوق لها منتجاتها.

وبنفس المنطق يستخدم ماكدونالدز نفس الديكورات والخدمات في جميع المطاعم الخاصة به حول العالم، ولكنه في نفس الوقت يقوم بإجراء بعض التعديلات على قائمة الطعام التي يقدمها لكي تتوافق مع طبيعة التذوق المحلي في كل دولة يتم العمل داخلها. فعلى سبيل المثال نجده يستخدم

صلصة الفلفل الحار بدلا من صلصة الطماطم (الكاتشاب) فسي سندوتشات الهامبورجور في المكسيك. وفي فينا، نجد أن مطاعم ماكدونالدز تتضمن كافيتريا لتقديم القهوة بالطعم المحلي المفضل هناك،..... وهكذا.

ويعتقد بعض المسوقين العالميين من ناحية في ضرورة قيام الشركات بالتفكير بطريقة عالمية، ومن ناحية أخرى بضرورة التصرف بشكل محلي. ويدافع هؤلاء عن ضرورة قيام الشركة بتبني إستراتيجية عالمية تستخدم من خلالها التمييز لعناصر تسويقية جوهرية ومحددة ، في نفس الوقت الذي تستخدم فيه عناصر أخرى تضيف عليها الطابع المحلي الخاص بسوق كل دولة تعمل بها حول العالم. ويعني هذا إعطاء توجهات إستراتيجية على مستوى الشركة ككل، في الوقت الذي تركز فيه الوحدات المحلية على مراعاة الاختلافات الفردية بين المستهلكين.

### المنتج Product:

توجد هناك خمسة إستراتيجيات تسمح بتعديل عنصري المنتج والترويج ليتوافقا مع متطلبات التعامل مع السوق العالمي أنظر الشكل رقم (6-3). وسوف نقوم في البداية بمناقشة إستراتيجيات المنتج الثلاثة ، ثم نتبعها بعد ذلك بإستعراض للإستراتيجيتين المتعلقتين بالترويج.

شكل رقم (6-3) : إستراتيجيات المنتج والترويج الدولية

المنتج		
تطوير وتطوير منتج جديد	تعديل المنتج	عدم إجراء أي تعديل على المنتج
5- إبتكار المنتج	3- تعديل المنتج	1- التوسيع السوقي للمنتج الحالي
	4- التعديل المزدوج	2- تعديل إستراتيجية الإتصال
<p>عدم إجراء أي تغيير في النشاط الترويجي</p> <p>إجراء تعديل على النشاط الترويجي</p>		

### 1- التوسيع السوقي للمنتج الحالي Straight Product Extension:

وتعني هذه الإستراتيجية أن تقوم الشركة بتسويق المنتج في سوق أجنبي دون إجراء أي نوع من التغير عليه. وهنا تقوم الإدارة العليا بإخبار رجال التسويق بما يلي "خذوا المنتج كما هو ثم حاولوا أن تجدوا له مستهلكين يمكن أن يقوموا بشرائه في أماكن أخرى". وتتجح هذه الإستراتيجية في بعض الأحيان أو الحالات، في الوقت الذي تفشل فيه في بعض الحالات الأخرى. وتغري تلك الإستراتيجية الكثير من الشركات لإتباعها، حيث أنها لا تتطلب تحمل أي تكاليف إضافية للتنمية أو لتطوير المنتج أو إجراء أي تعديلات عليه، كما أنها لا تتطلب على إجراء أي تغييرات في العمليات الصناعية، ولا تحمل معها في نفس الوقت أي تجديد أو تطوير في الأنشطة الترويجية. ولكن يجب التنويه بأنها قد تكون إستراتيجية مكلفة في الأجل الطويل ، وذلك في حالة فشل المنتجات في إرضاء المستهلكين الأجانب.

### 2- تعديل المنتج Product Adaptation:

وهي تلك الإستراتيجية التي تتطلب على إجراء تغيير على المنتج الذي تقدمه الشركة بالصورة التي تجعله يقابل الظروف أو الرغبات أو أنماط الاستهلاك المحلية في الأسواق العالمية التي تعمل بها.

### 3- إبتكار المنتج Product Invention:

تتطوي تلك الإستراتيجية على محاولة خلق وتقديم شيء جديد للسوق الأجنبي. ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تأخذ أحد شكلين، يتضمن الشكل الأول منهما إعادة تقديم صورة المنتج الأولي بالطريقة التي تتوافق مع الحاجات الموجودة في سوق معين. أما الشكل الثاني لهذه الإستراتيجية فنجدته يتمثل في محاولة خلق منتج جديد تماما ليقابل حاجات محددة في سوق معين. وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة إستراتيجية إبتكار المنتج إلا أنها تساهم في تحقيق أرباح مرتفعة إذا أحسن فهمها وتطبيقها.

## الترويج Promotion:

يمكن للشركات تبني نفس إستراتيجية الترويج التي تستخدمها في السوق الوطني ، كما يمكن أن تقوم بتغييرها لتصبح لديها إستراتيجية ترويجية خاصة بكل سوق خارجي تعمل فيه. فبالنسبة للرسائل الإعلانية ، نجد أن هناك بعض الشركات العالمية تستخدم شكل نمطي موحد للإعلان عن منتجاتها في مختلف دول العالم Standardized Advertising. ولكن يلاحظ أنه حتى بالنسبة لتلك النوعية من حملات الترويج النمطية ، فقد يتم إجراء بعض التغييرات البسيطة فيها والتي تتطلبها أحيانا الاختلافات الثقافية أو اللغوية بين أسواق الدول المختلفة.

وفي المقابل تتبع العديد من الشركات إستراتيجية أخرى، ألا وهي إستراتيجية تعديل الاتصالات Communication Adaptation. حيث يتم إجراء تعديل كامل على الرسائل الإعلانية التي يتم توجيهها لكل سوق محلي. كما يلاحظ أن التعديل هنا قد يشمل أيضا على الوسائل الإعلانية، حيث تزداد الحاجة أحيانا إلى إجراء تعديل على الوسيلة المستخدمة بسبب تباين الوسائل المتاحة واختلاف فعاليتها في التأثير على الجمهور المستهدف من دولة لأخرى.

## السعر Price:

تواجه الشركات أيضا العديد من المشاكل وهي بصدد وضع الأسعار العالمية لمنتجاتها. وقد تقوم بعض هذه الشركات باستخدام سعر عالمي موحد، ويعاب على هذه الإستراتيجية بأن هذا السعر سيكون سعراً مرتفعاً للغاية في الدول الفقيرة في حين سيتم إعتباره سعراً غير مرتفع في الدول الغنية. وفي المقابل تقوم بعض الشركات الأخرى بتحديد السعر الذي يستطيع المستهلكون تحمله في كل دولة. ولكن يجب التنويه على أن مثل هذه



الإستراتيجية تتجاهل الاختلافات في التكاليف الفعلية من دولة إلى دولة أخرى. ولذلك يسعى البعض الآخر من الشركات بتقدير حجم التكاليف المعيارية للمنتج في كل دولة، وبناءاً عليه يتم وضع السعر الذي يغطي تلك التكلفة ويحقق هامش ربح معقول أو مرضي. ويعاب على هذه الطريقة بأنها تتجاهل ظروف السوق والطلب على منتجات الشركة، وبصفة خاصة إذا كانت مستوى تكاليف إنتاجها مرتفعاً. وبغض النظر عن الكيفية التي تستخدمها الشركات في تسعير منتجاتها، فإن أسعارها العالمية عادة ما تكون مرتفعة عن أسعارها التي تباع بها في أسواقها الوطنية. وقد يرجع ذلك لوجود تكاليف إضافية تتحملها الشركات عند بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية مثل تكلفة النقل أو الشحن، والضرائب الجمركية، وهامش الربح الذي يحصل عليه المصدر، وهامش الربح الذي يحصل عليه تاجر الجملة، وكذلك الهامش الذي يحصل عليه تاجر التجزئة. وبناءاً على تلك التكاليف الإضافية، فإنه يكون من المتوقع أن يتم بيع نفس المنتج بسعر يزيد من مرتين إلى خمس مرات عن السعر الذي يباع به في السوق الوطني لتحقيق نفس الحجم من الربح. فعلى سبيل المثال نجد أن بنطلون الجينز ماركة ليفيز Levi's يباع في أمريكا موطن الشركة بـ 30 دولار، في حين نجده يباع في طوكيو بـ 63 دولار، في الوقت الذي يباع فيه بـ 88 دولار في باريس. وكذلك نجد أن الكمبيوتر الذي يباع بـ 1000 دولار في نيويورك يباع نفسه بـ 1000 جنيه إسترليني في المملكة المتحدة. كما تباع السيارة كريسler Chrysler بسعر 10.000 دولار في أمريكا، في حين نجدها تباع بسعر أكثر من 47.000 دولار في كوريا الجنوبية.



ويلاحظ أن هناك بعض الشركات تتبع ما يسمى بسياسة الإغراق **Dumping**. حيث تقوم الشركة ببيع منتجاتها بسعر أقل من تكاليف إنتاجها وتسويقها، أو بيعها بسعر أقل من السعر الذي تباع به منتجاتها في أسواقها الوطنية. وبمعنى آخر تسعى هذه الشركات إلى إغراق الأسواق الأجنبية بمنتجاتها من خلال بيعها بأسعار أقل من أسعارها الحقيقية، وقد تهدف هذه السياسة إلى مواجهة المنافسين في تلك الأسواق أو سحب السوق منهم.

وجدير بالذكر بأن هناك عوامل إقتصادية وتكنولوجية يمكن أن يكون لها تأثير واضح على عملية التسعير العالمي. فإختلاف الظروف الاقتصادية قد يؤدي معه إلى إختلاف تسعير المنتجات من دولة لأخرى ، كما يلاحظ أيضا تأثير الإنترنت على إظهار الإختلافات السعرية. فعندما تقوم الشركات ببيع منتجاتها عبر الإنترنت، يستطيع المستهلكون أن يتعرفوا على المدى الذي تختلف فيه أسعار بيع هذه المنتجات من دولة لأخرى. وقد يستطيع المستهلكون أن يحصلوا على المنتج الذي يرغبونه بشكل مباشر من الشركة الأم ، أو من الموزع الذي يسعى إلى تقديم أقل الأسعار. وقد يعمل هذا كله على إجبار الشركات على الإتجاه نحو تنميط أو توحيد التسعير الدولي لمنتجاتها **Standardized International Pricing**.

#### قنوات التوزيع **Distribution Channels**:

يجب على الشركة الدولية أن تتبنى رؤية شاملة لمشاكل توزيع منتجاتها وتوصيلها. إلى المستهلكين النهائيين. ويوضح الشكل رقم (4-6) تلك الرؤية، حيث يلاحظ وجود ثلاثة روابط أو حلقات جوهرية بين البائع والمشتري النهائي. وتتمثل الحلقة الأولى في المنظمة المركزية للبائع لإداره عملية التسويق **The Seller's headquarters organization**، وتتولى هذه المنظمة الإشراف على قنوات التوزيع في نفس الوقت الذي تعتبر فيه جزء من هذه القنوات نفسها. أما الحلقة الثانية فنجدها تتمثل في قنوات التوزيع بين

الدول المختلفة، وهي تلك القنوات التي تعمل على تحريك المنتجات خارجياً إلى الأسواق الأجنبية. أما الحلقة الثالثة فتتمثل في قنوات التوزيع داخل الدول، وهي التي تضطلع بتحريك المنتجات من نقطة الدخول للسوق الأجنبي إلى مكان المستهلكين النهائيين في هذا السوق.

شكل رقم (4-6): المفهوم الشامل لقنوات التوزيع للتسويق الدولي



وتتباين قنوات التوزيع داخل الدول بشكل كبير من دولة لأخرى. حيث نجد أن هناك إختلافات كبيرة في عدد ونوع الوسطاء الذين يقومون بخدمة كل سوق أجنبي. كما يلاحظ أن هناك إختلافاً واضحاً في حجم وخصائص هؤلاء الموزعين داخل كل دولة.

سادساً: تقرير الشكل التنظيمي للشركة لممارسة التسويق العالمي: تقوم الشركات بإدارة أنشطة التسويق العالمي - على الأقل - بثلاثة طرق مختلفة. حيث تقوم معظم الشركات في البداية بتنظيم إدارة أو قسم للتصدير، على أن تقوم بعد ذلك بإنشاء وحدة تنظيمية لممارسة الأعمال الدولية، وأخيراً تصبح المنظمة بأكملها شركة عالمية.

فعادة ما تبدأ الشركات في ممارسة التسويق الدولي ببساطة من خلال تشكيل وتعديل منتجاتها لتلائم الأنواق في بعض الدول الأجنبية. وعندما تتوسع في حجم مبيعاتها الدولية، عندئذاً تقوم بتنظيم إدارة / قسم للتصدير يشرف عليه مدير للمبيعات والقليل من المساعدين له. وعندما تزداد المبيعات

يبدأ قسم التصدير بتوسيع الأنشطة التي يمارسها بحيث تشمل على مختلف الخدمات التسويقية وبطريقة تمكن الشركة من أداء بعض الأعمال الأخرى بخلاف التصدير. فإذا تحركت الشركة تجاه الإستثمار المشترك أو الإستثمار المباشر، عندئذ لا يستطيع قسم التصدير أن يصبح الشكل التنظيمي الملائم لفترة طويلة.

وتقوم الشركة بإنشاء وحدات تنظيمية مستقلة لممارسة جميع الأنشطة و الأعمال الدولية عندما تقرر الدخول إلى عدة أسواق أجنبية. كأن تقوم بالتصدير لدولة معينة، ومنح التراخيص لشركات موجودة في دولة أخرى، وإنشاء شركات ذات ملكية مشتركة في دولة ثالثة، وتكوين شركة تمارس إستثمار مباشر مملوكة ملكية مطلقة لها في دولة رابعة.

هذا ويتم تنظيم تلك الوحدات أو الأقسام الدولية بطرق عديدة ومختلفة. كما يتم تشكيلها من مجموعة من المتخصصين في التسويق، والتصنيع، والبحوث، والتمويل، والموارد البشرية بغرض التخطيط لمختلف وحدات التشغيل والعمليات وإمدادها بالخدمات التي قد تحتاجها. ويمكن تنظيم وحدات التشغيل هذه بثلاثة طرق، فقد تكون في شكل منظمات موزعة جغرافيا يوجد بها عدد من المديرين داخل الدولة الواحدة بحيث يكونوا مسئولون عن رجال البيع، والفروع البيعية، والموزعين، ومتابعة الشركات التي تم منحها التراخيص داخل الدولة التي يعملون داخلها. كما قد يتم تنظيم وحدات التشغيل لتكون مسئولة عن المبيعات العالمية لمختلف منتجات الشركة في جميع الدول أو الأسواق التي يتم العمل بها. وأخيرا فقد تكون وحدات التشغيل عبارة عن مراكز مالية دولية، بحيث نجد كل منها مسئول عن مبيعاته الخاصة به فقط.

وتتخطى العديد من الشركات مرحلة الوحدة التنظيمية أو المنظمة الدولية لتصبح بالفعل بعد ذلك منظمات عالمية. وهنا يتحول تفكير المنظمة من اعتبار نفسها كمسوق قومي يبيع منتجاته إلى الخارج إلى احتساب نفسها كمسوق عالمي. ومن هنا تبدأ الإدارة العليا للشركة في التخطيط على مستوى عالمي للحصول على وإستخدام تسهيلات التصنيع من أي مكان في العالم، ووضع السياسات التسويقية والإستفادة من التدفقات المالية والأنظمة اللوجستية المتاحة على مستوى العالم. وتقوم وحدات التشغيل العالمية **Global Operating units** بتقديم تقاريرها بشكل مباشر إلى الرئيس التنفيذي أو إلى اللجنة التنفيذية للمنظمة وليس لمدير الوحدة الدولية . وجدير بالذكر هنا بأن المديرين التنفيذيين يكونوا مدربين وموجهين بالعمل على أسس عالمية وليست وطنية فقط أو حتى دولية. وبالتالي تقوم تلك النوعية من الشركات بإستقطاب الإدارة من عدة دول ، وتشترى المكونات والأجزاء الخاصة بالمنتج من أي مكان في العالم حيث تكون التكلفة أقل والجودة أفضل، وتتحرك للإستثمار حيثما يكون هناك توقع بالحصول على عوائد أكبر.

إن الدخول في الألفية الثالثة يحتم على معظم الشركات أن تصبح عالمية بصورة أكبر من ذي قبل، وذلك إذا كانت تأمل في البقاء والإستمرار. فإذا نجحت الشركات في أسواقها الوطنية، فإنه يجب عليها عندئذ أن تتحرك وبقوة إلى الأسواق الأجنبية. وبالتالي يكون لزاما عليها أن تتغير من شركات تتعامل مع العمليات والأعمال الدولية لها بصورة ثانوية إلى شركات تنظر إلى العالم كله باعتباره سوقا واحدا لا يحتوي على أي حواجز أو فواصل.





**التسويق والمجتمع  
المسئولية الإجتماعية  
والقضايا الأخلاقية في التسويق**



## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالى فى تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- الإنتقادات الإجتماعية للتسويق ، والتي تنطوى على تأثيره على كل من : المستهلكين، ومنظمات الأعمال، والمجتمع
- حركات حماية المستهلك
- حركات حماية البيئة
- تصرفات منظمات الأعمال تجاه المسؤولية الإجتماعية للتسويق
- التسويق المستنير
- أخلاقيات التسويق



## مقدمة:

سوف نركز في هذا الفصل على التسويق كمؤسسة إجتماعية. ففي البداية سيتم مناقشة بعض الانتقادات للتسويق بصدد تأثيره على كل من المستهلكين الأفراد، وتنظيمات الأعمال الأخرى، والمجتمع ككل. وعندئذ يتم التعرض للحديث عن بعض حركات حماية المستهلك والبيئة، والتي يتم القيام بها من قبل بعض الجمعيات والمؤسسات بغرض التحقق من مدى سلامة وصدق التصرفات التي تصدر عن أنشطة التسويق في المنظمات المختلفة. وأخيراً، نقوم بالتركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستفيد الشركات نفسها من تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والإضطلاع بالممارسات الأخلاقية في سياساتها وإستراتيجياتها. حيث سنلاحظ أن تبني المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتصرفات الأخلاقية من قبل منظمات الأعمال لن يكون مجرد أداء بغض الأشياء الصحيحة، ولكنه سيعني أيضاً إمكانية تحقيق الكثير من المزايا والمنافع لهذه المنظمات.

وقد حاول المسوقون - ذوى التوجه بالمسؤولية الاجتماعية - إكتشاف ما يرغب المستهلك، ثم القيام بالإستجابة لرغباته من خلال تقديم عروض تسويقية تستطيع أن تحقق الرضا والقيمة للمشتريين في نفس الوقت الذى تحقق فيه الربح للمنتجين . فالمفهوم التسويقي Marketing Concept هو عبارة عن فلسفة إرضاء المستهلك، وتحقيق مكاسب مشتركة لطرفي عملية المبادلة. ويمكن القول بأن الممارسات المتعلقة بتبني هذا المفهوم من شأنها قيادة الإقتصاد ككل بأيد غير مرئية لإرضاء وتحقيق الإشباع للعديد من الأطراف، في نفس الوقت الذى تساهم فيه في إشباع حاجات ورغبات الملايين من المستهلكين، وذلك إذا ما إحسن فهم وتطبيق ذلك المفهوم بصورة صحيحة.



وعلى الرغم من ذلك، فإن نجد كل المسوقين يقومون باتباع المفهوم التسويقي، حيث نلاحظ في الواقع العملي قيام العديد من الشركات ببعض الممارسات التسويقية التي تثير الكثير من علامات الإستفهام حولها. كما يلاحظ أن الكثير من تلك التصرفات التسويقية التي تبدو في ظاهرها بسيطة وبريئة تؤثر سلبا وبقوة على المجتمع المحيط بها. خذ على سبيل المثال عملية بيع السجائر، حيث تتاح للشركات الحرية الكاملة لبيع منتجاتها من السجائر، في نفس الوقت الذي تتوافر فيه للمدخنين أيضا الحرية في شرائها. إلا إن هذه الحرية في البيع والشراء لاتعني عدم تأثير هذه العمليات على إهتمامات عامة الجمهور. فالمدخنون يدمرون صحتهم، وربما يؤثر هذا على حياتهم سلبا بصفة عامة. يحدث هذا في الوقت الذي يتأثر فيه بذلك أيضا الأفراد المحيطون بهم، والذين نجدهم يعانون من عدم الراحة في التواجد في أماكن التدخين، بل ويتم إعتبارهم أحيانا بمدخنين من الدرجة الثانية Second Smokers أو ما يطلق عليه أحيانا بالمدخنين السلبيين. وأخيرا، قد يؤثر تسويق السجائر للكبار أيضا على الأفراد صغار السن لبدأوا رحلة التدخين مبكرا. ومن هنا يخضع تسويق منتجات التدخين للكثير من الجدل والنقاش. ويشير هذا المثال إلى إهتمام الأطراف الأخرى من عامة الجمهور بالمعاملات الخاصة التي تقوم بها منظمات الأعمال، وأن هذا الإهتمام لا يقتصر فقط على الأطراف ذات التعامل المباشر مع هذه المنظمات، الأمر الذي يؤكد على أهمية تبني وممارسة المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي نتعرض له بالدراسة في هذا الفصل.

ويسعى هذا الفصل إلى مناقشة التأثيرات الاجتماعية للممارسات التسويقية. حيث سيتم التعرض للعديد من التساؤلات مثل: ما هي الإنتقادات الاجتماعية الشائعة للنشاط التسويقي؟ وماهي الخطوات التي يجب أن يقوم

بها الأفراد لكبح جماح التصرفات التسويقية السيئة؟ وماهي الخطوات التي يجب أن تتخذها المؤسسات الحكومية والقانونية لردع التصرفات التسويقية غير السليمة؟ وماهي الخطوات التي يجب أن تتضطلع بها الشركات المستتيرة لتبنى مفهوم التسويق ذو التوجه بالمسؤولية الاجتماعية والنواحي الأخلاقية في ممارساتها؟ كما سينتهي الفصل بمناقشة كيفية تأثير وتأثر التسويق بتلك القضايا.

### الانتقادات الاجتماعية للتسويق:

يواجه التسويق الكثير من الانتقادات، بعضها صحيح و**تم إثباته** والآخر ليس كذلك. وتركز تلك الانتقادات الاجتماعية على تأثير الممارسات التسويقية سلباً على كل من المستهلكين الأفراد، والمجتمع ككل، ومنظمات الأعمال الأخرى.

#### أولاً : تأثير التسويق على المستهلكين الأفراد:

يوجه المستهلكون، والمدافعون عنهم، والكثير من الجهات الحكومية العديد من الاتهامات للتسويق مثل :

- الأسعار المرتفعة.
- الممارسات الاحتيالية المضللة.
- الضغوط البيعية (البيع القائم على إستخدام أسلوب الضغط على المشتريين ) .
- المنتجات الرديئة أو غير الآمنة .
- الإهمال المخطط .
- الخدمة الفقيرة لمستهلكين غير مربحين .

## 1-الأسعار المرتفعة High prices:

يُنقَد الكثير نظم التسويق في العديد من الشركات، حيث يُعتبرونها مسئولة عن رفع الأسعار بصورة مبالغ فيها وأكبر مما يجب أن تكون عليه في ظل نظم أكثر حساسية وإدراكا لعملية رفع السعر عن حدود معينة. ويشير هؤلاء إلى ثلاثة عوامل رئيسية يمكنها أن تؤدي بالفعل إلى رفع الأسعار، وتتمثل هذه العوامل في :

- ارتفاع تكاليف التوزيع .
- ارتفاع تكاليف الإعلان والترويج .
- ارتفاع التكاليف الأخرى المصاحبة لتقديم المنتج الجديد إلى الأسواق.

### أ-ارتفاع تكاليف التوزيع:

ترتفع الأسعار بصورة ملحوظة عندما يحصل الموزعون والوسطاء على هامش ربح أكبر من قيمة الخدمات التي يقدمونها أثناء عملية توزيع منتجات الشركة حتى تصل إلى المستهلك النهائي. كما ترتفع تكاليف التوزيع نتيجة استخدام عدد أكبر من اللازم من الوسطاء والموزعين، ومما يزيد الطين بلة أن يتصف هؤلاء الموزعين بعدم الكفاءة أو رداءة الخدمات التي يقدمونها.

كما يلاحظ في بعض الأحيان الأخرى أن هؤلاء الموزعين والوسطاء يقدمون خدمات غير مهمة أو غير ضرورية ، ليس هذا فحسب بل قد تكون هناك ازدواجية في بعض الخدمات التي يقدمونها. وكنتيجة لذلك كله ترتفع تكاليف التوزيع بصورة كبيرة، ومن ثم يدفع المستهلكون مقابل ذلك في صورة أسعار غاية في الإرتفاع، وغير مبرره في نفس الوقت.

وقد يدفعنا هذا للتساؤل عن مدى إمكانية الإستغناء عن خدمات هؤلاء الوسطاء والموزعين، أو عن مدى ضرورة الإعتماد عليهم في عملية توزيع منتجات الشركة. وفي الحقيقة لا نستطيع القول بعدم جدوى إستخدام تلك القنوات، حيث أنهم يؤدون بالفعل الكثير من الوظائف الهامة نيابة عن المصنعين. فالمقابل الذي يحصل عليه هؤلاء ينعكس مباشرة في شكل مجموعة الخدمات التي يرغب المستهلكون في التمتع بها سواء في صورة الحصول على المنتج بشكل سهل وميسر، أو في صورة الخدمات الإئتمانية، أو في صورة وجود متاجر ضخمة تعرض تشكيلة كبيرة من السلع والخدمات وتفتح أبوابها للعمل عدد أطول من الساعات، ... الخ. ويلاحظ أن تكاليف تشغيل هذه المتاجر لفترة طويلة وبصورة كفاء يدفع تجار التجزئة لرفع أسعارهم بصورة مستمرة. وعلى الجانب الآخر، تعمل زيادة درجة المنافسة في مجال تجارة التجزئة على إجبار الموزعين والتجار على تخفيض هامش الربح الفعلي الذي يحصلون عليه. فعلى سبيل المثال، يلاحظ إنخفاض نسبة الربح الفعلية التي تحققها سلسلة متاجر السوبر ماركت بعد الضرائب على مبيعاتها إلى 1% تقريبا. وإذا فرض قيام بعض الموزعين برفع المقابل الذي يحصلون عليه، فإن ذلك قد يتم مواجهته من قبل موزعين آخرين بتخفيض أسعارهم. ومن هنا ظهرت الكثير من المتاجر التي إشتهرت بالتخفيضات السعريّة المستمرة، الأمر الذي كان من شأنه الضغط على منافسيهم للعمل بصورة أكثر كفاءة والإحتفاظ بأسعارهم عند مستويات منخفضة.

#### ب- إرتفاع تكاليف الإعلان والترويج:

يُتهم التسويق الحديث أيضا بدفعه لرفع الأسعار بغرض تمويل الحملات الإعلانية الضخمة، وحملات تنشيط المبيعات. ويركز النقاد هنا على أن التغليف والترويج لا يضيف إلا مجرد قيمة نفسية على المنتج المزمع تسويقه

بدلاً من التركيز على إضافة قيمة وظيفية أو حقيقية. ولا يقتصر الأمر في هذا الصدد على الشركات المنتجة بل نجده يمتد كذلك إلى تجار التجزئة والذين يقومون بدورهم أيضاً باستخدام بعض الأنشطة الترويجية الإضافية - مثل الإعلان، والمعارض، والهدايا، والعينات المجانية... الخ - والتي قد يكون من شأنها أيضاً إضافة زيادات أخرى على أسعار التجزئة التي يبيعون بها المنتجات إلى المستهلكين النهائيين.

ويرد رجال التسويق على تلك الانتقادات ، حيث أنهم يروا بأنه في الوقت الذي يستطيع فيه المستهلكون شراء منتجات ذات منافع وظيفية عند مستويات منخفضة من الأسعار، فإنهم - وعلى الرغم من ذلك - يكونوا على استعداد لدفع أسعار أعلى لتلك المنتجات التي تمدّهم بمنافع نفسية تشعرهم بدرجة أكبر من التميز والجاذبية والخصوصية. فربما تزداد تكلفة شراء منتجات ذات أسماء لعلامات مشهورة، إلا إن هذا التعليم للمنتج يعطى ثقة أكبر بلا شك للمشتري في الحصول على جودة أعلى وأكثر ملائمة له. ففي الوقت الذي يؤدي فيه الإعلان المكثف إلى رفع تكاليف المنتج، إلا أنه يضيف في نفس الوقت القيمة له من خلال إخبار الملايين من المشتريين المحتملين بخصائصه المميزة، وأماكن توافره وبيعه. وإذا كانت هناك رغبة لدى المستهلكين في معرفة ما هو متاح في الأسواق، فلا بد أن يتوقعوا قيام المصنعين بإنفاق حجم ضخم من الأموال على الإعلان والجهود الترويجية الأخرى. كما أنه ليس خافياً بأن استخدام الإعلان والترويج بشكل مكثف قد يكون أحد الضرورات التي تفرض على الكثير من الشركات في مواجهة الجهود التي يقوم بها المنافسون ، وكذلك لبناء وتدعيم الصورة الذهنية في عقول المستهلكين عن الشركة ومنتجاتها. ولكن لا يمنعنا هذا في النهاية بأن نشير إلى ضرورة وجود وعي كاف لدى الشركات بصدد تحديد حجم الإنفاق المجدي على الأنشطة الترويجية التي يمكن أن تعتمد عليها.



## ج-ارتفاع التكاليف الكلية للمنتج Excessive markups:

كثيرا ما يكون ارتفاع سعر المنتج - كما قلنا - نتيجة زيادة حجم تكاليف الترويج والتوزيع التي يجب تغطيتها. وبالإضافة إلى ذلك فهناك تكاليف أخرى يجب أن يغطيها سعر المنتج مثل التكاليف المرتفعة للبحوث والتنمية، وتكاليف اختبار المنتج الجديد قبل نزوله إلى الأسواق.

## 2-الممارسات التسويقية المضللة Deceptive practices :

قد يتم إتهام رجال التسويق أحيانا بقيامهم ببعض الممارسات الخداعية التي تقود المستهلكين إلى الاعتقاد بأنهم سيحصلون على قيمة أكبر من القيمة الفعلية أو الحقيقية للمنتجات التي يتم تسويقها إليهم. ويمكن تصنيف الممارسات المضللة في ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في :

- التسعير الخادع Deceptive pricing
- الترويج المضلل Deceptive promotion
- التغليف الاحتيالي deceptive packaging

فبالنسبة للتسعير الخادع نجده ينطوي على بعض الممارسات مثل:

- الإعلان الزائف عن بيع المنتج بأسعار المصنع أو بأسعار الجملة.
- الإعلان عن تخفيضات سعرية هائلة ولا مثل لها، في حين لا يكون ذلك صحيحا أو مبالغا فيه بدرجة كبيرة.

أما الترويج المضلل، فنلاحظ أنه ينطوي على بعض الممارسات مثل :

- المغالاة في ذكر الأخبار المتعلقة بخصائص المنتج أو بأدائه .

-إغراء المستهلك بالذهاب إلى المتجر للحصول على هدايا هي في الواقع لا قيمة لها، أو يكون الحصول عليها مشروطا بشراء بكميات كبيرة من السلع محل التعامل، أو بالدخول في مسابقات مع عدد كبير جدا من المستهلكين للفوز بجائزة معينة.

- وأخيرا فبالنسبة للتغليف الإحتيالي ، فنجد أنه يتضمن مثلاً :
- محاولة إظهار مكونات مبالغ فيها على غلاف السلعة من خلال تصميم غاية في الجاذبية .
  - عدم إعطاء معلومات كاملة عن السلعة .
  - إعطاء معلومات غير صحيحة ومضللة سواء كان ذلك في عنوان الغلاف أو في وصف ما يتعلق بالحجم.

وبصفة عامة، تؤدي الممارسات التسويقية المضللة إلى ظهور قوانين وتحركات من قبل الحكومات وبعض التنظيمات الإجتماعية بغرض حماية المستهلك منها، وإلزام الشركات بتوخي الصدق والحذر في أدائها لأعمالها وممارساتها التسويقية والترويجية تجاه المستهلكين.

وقد أدى هذا إلى قيام بعض رجال التسويق بالمناداة بضرورة قيام الشركات بتجنب تلك الممارسات الخادعة، والتي قد تؤدي إلى تدمير أعمالها، وتهديد بقائها وإستمرارها في الأسواق في الأجل الطويل. فإذا لم يحصل المستهلكون على ما يتوقعونه، فإنهم يتحولوا تلقائياً إلى تلك الشركات الأكثر صدقاً وأمانة في تسويق منتجاتها. وبالإضافة لذلك، نجد أن المستهلكين عادة ما يقوموا ببعض التصرفات التي يكون من شأنها حمايتهم من أي نوع من تلك الممارسات المضللة والخادعة. كما يلاحظ أن معظم هؤلاء المستهلكين غالباً ما يكونوا على وعي ودراية بالنوايا البيعية للمسوقين، ومن ثم نجدهم في منتهى الحرص عندما يتحركون للشراء. وعادة ما لا يكون لديهم التصديق الكامل والقناعة التامة بحقيقة الإدعاءات التي تسوقها الشركات إليهم عن منتجاتها المتاحة في الأسواق.

### 3-الضغوط البيعية الذائدة High Pressure Selling :

كثيرا ما يتهم رجال البيع بإستخدامهم وسائل ضغط بيعية لإقناع المستهلكين بشراء سلع لم يقصدوا أو يفكروا في شرائها. كما يشار في أحيان أخرى عن بعض أنواع السلع والخدمات بأنه تم بيعها ولا نقول أنه تم شرائها. ويمكن القول بأنه على الرغم من تدريب رجال البيع على التواصل الهادئ وإستخدام المنطق العقلاني مع المستهلكين المحتملين ، إلا أن طريقة مكافأة هؤلاء وتحفيزهم على لتحقيق مبيعات أكثر هو الذي يدفعهم إلى إستخدام أسلوب الضغط على المشتريين لزيادة الحصيلة البيعية سعيا وراء مكافآت وحوافز أكبر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في معظم هذه الأحوال والحالات لن يحقق المسوقون إلا القليل من المكاسب جراء إستخدامهم لتلك الضغوط البيعية الزائدة . حيث يلاحظ أن تلك التكتيكات ربما تكون ملائمة في بعض الحالات دون غيرها، كما أنها لن تكون صالحة ومناسبة لتحقيق مكاسب إلا في الأجل القصير. فالمسوقون يعلمون تماما قدرة المشتريين على معرفة ما يرغبونه وما يحتاجونه من سلع وخدمات، وما هوليس كذلك. كما أن هناك بعض القوانين التي تسمح للمشتريين بإلغاء التعاقد خلال فترة زمنية معينة من إعادة التفكير في الشيء المباع محل التعامل. وبالإضافة لذلك يستطيع المستهلكون أن يقدموا مقترحاتهم في المكاتب التي تنشأها الشركات لتلك الأغراض. ناهيك عن قدرة المستهلكين في بعض الدول على توصيل إنتقاداتهم وشكواهم إلى الهيئات والمؤسسات المختصة بحمايتهم من بعض الممارسات البيعية، والتي منها شعور المستهلك بأنه قام بالشراء وإنهاء الصفقة بسبب وقوعه تحت ضغوط بيعية من قبل الموزع أو البائع.

ومن هنا تستخلص ضرورة إعتقاد الجهود البيعية على بناء علاقات طويلة الأجل مع المستهلكين ذوى القيمة أو المبرحين للشركة. أما الأساليب التي تعتمد على إجراء ضغوط بيعية أو على بعض الممارسات المضللة، فإنها سوف تؤدي حتماً إلى القضاء على مثل هذه العلاقات التي نتحدث عنها.

#### 4-المنتجات الرديئة أو غير الأمنة Shoddy or unsafe products:

تتمثل أحد الإنتقادات الأخرى الموجهة إلى النشاط التسويقي في إفتقار المنتجات المسوقة إلى الجودة الواجب أن تتوافر فيها. حيث يشكو البعض من وجود العديد من المنتجات التي لا يتم تصنيعها بشكل جيد، وكذلك العديد من الخدمات التي لا يتم أدائها وتقديمها بالشكل المطلوب. كما يشكو البعض الآخر من إنخفاض حجم المنافع التي يحصلون عليها من الكثير من المنتجات المتاحة في الأسواق . فعلى سبيل المثال ، نجد أن أكثر المأكولات والوجبات سريعة التجهيز - والتي تلقى قبولا وإنتشارا واسعا في تسويقها وتوزيعها - لا يمكن إعتبارها أطعمة صحية، بل العكس صحيح فقد تتطوي تلك الأغذية على نسبة عالية من الدهون مثلاً، أو غير ذلك من العناصر المسببة للعديد من الأمراض مثل السمنة، والسكر،...الخ.

أما الشكوى الثالثة في هذا الصدد فنجدها تتمثل في إنخفاض درجة الأمان المتوافرة في المنتج. حيث يلاحظ وجود العديد من الأسباب التي تسوقنا إلى الحديث عن مشكلة أمان المنتج مثل عدم مبالاة الشركات المنتجة بها، وزيادة درجة تعقد العمليات الإنتاجية، وإنخفاض مستوى تدريب العمالة، وعدم وجود أو رداءة أنظمة الرقابة على الجودة. وقد أشارت التقارير التي قدمتها بعض جمعيات حماية المستهلك للعديد من السنوات - وهي منظمات غير هادفة للربح وتسعى إلى إختيار وتقديم معلومات عن المنتجات



المطروحة في الأسواق، وتقوم بنشر ذلك من خلال بعض المجلات أو مواقع الويب الخاصة بها- إلى بعض المشاكل التي رصدتها إيان قيامها باختبار بعض المنتجات مثل: وجود خطر تسرب كهربى عند إستخدام بعض الأجهزة الكهربائية، وتسرب غاز أول أكسيد الكربون السام عند إستخدام أفران التسخين، ووجود عيوب فنية في تصميم بعض السيارات ....الخ. وبالتالي فإن القيام باختبار الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها المنظمات يمكن أن يساعد المستهلكين على إتخاذ قرارات شراء أفضل، كما يشجع منظمات الأعمال نفسها على محاولة التخلص من أي عيوب قد تكون مصاحبة للمنتجات التي تطرحها و تقدمها إلى الأسواق.

ويمكن القول بأن معظم الشركات المنتجة غالبا ما تكون لديها الرغبة في تقديم سلع ذات جودة مناسبة، ولكن المشكلة تكمن فى الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع قضية الجودة والأمان والتي يمكن أن تسوقها إلى أحد طريقتين، فإما أن تساعدنا على تحسين سمعتها أو أن تؤدي بها إلى خسارة تلك السمعة تماما. حيث تدخل الشركات التي تقوم ببيع منتجات ذات جودة منخفضة أو منتجات غير آمنة في صراعات ونزاعات مع جماعات حماية المستهلك والجهات الرقابية المسؤولة، كما قد يؤثر ذلك أيضا على درجة مصداقية المنتجات التي تقوم بتسويقها. وبالإضافة لذلك يتجنب المستهلكون غير السعداء الشراء المستقبلي لتلك المنتجات، ليس هذا فحسب بل قد نراهم أيضا يقومون بإسداء النصيحة لغيرهم من المستهلكين بعدم الشراء من منتجات تلك الشركة التي يعتقدوا بإفتقارها لعناصر الجودة والأمان.

#### 5- الإهمال المخطط Planned Obsolescence:

يتهم النقاد أيضا بعض الشركات بإتباعها لبرنامج إهمال مخطط لمنتجاتها لتصبح متقادمة قبل أن تكون هناك حاجة حقيقية لإستبدالها أو



إحلالها بمنتجات جديدة أخرى. فعلى سبيل المثال ، يتهم البعض الشركات بقيامها بإجراء تغييرات مستمرة في مفاهيم المستهلك المتعلقة بأنماط قبوله للمنتجات حتى تستطيع تشجيعه على الشراء الكثير والمبكر للمنتجات الجديدة التي تقدمها إلى الأسواق. ومن أكثر الأمثلة التي يمكن أن تؤكد على ذلك هو ما نراه بصدد التغيير المستمر والمنتظم في موضة الملابس.

ومن ناحية أخرى يتهم البعض الآخر من الشركات بقيامها بالإمتناع عن إظهار أى خصائص وظيفية جديدة جذابة في المنتج إلى أن يتم التخلص من النماذج القديمة. ويدعي النقاد بأن ذلك يحدث بصورة واضحة في صناعة الإلكترونيات والحواسب الآلية. فعلى سبيل المثال، نجد أن هناك إتهاماً موجهاً إلى شركة إنتل Intel وميكروسوفت يتمثل في قيامهما في السنوات الأخيرة بمنع ظهور البرمجيات وأجزاء الحاسب الجديدة إلى أن يتم إستيفاء الطلب على المنتجات الحالية الموجودة بالأسواق. وبالإضافة إلى ما سبق نجد إتهاماً من نوع آخر لبعض الشركات، يتمثل في قيامهم بإستخدام المواد الخام والمكونات التي إنتهت صلاحيتها أو تقادمت، الأمر الذي يعني تقديم منتجات غير صالحة، أو غير مناسبة، أو على الأقل غير متطورة.

#### 6- تقديم خدمة متواضعة إلى مستهلكين غير متميزين Poor Service to Disadvantaged Consumers:

هناك إتهام أخير في هذا الصدد، يتمثل في عدم إهتمام الشركات بتقديم خدمات جيدة إلا للمستهلكين ذوي القيمة الكبيرة أو المربحين لها. وهذا يعني عدم إكتراث تلك الشركات بالنوعيات الفقيرة ذات الدخل المنخفض من المستهلكين، الأمر الذي قد يكون من شأنه عدم حصول تلك الفئات من المستهلكين إلا على مستوى متدني من الخدمات التي تقدمها هذه الشركات. ولذلك يجب التنويه هنا بضرورة بناء أنظمة تسويقية يكون من شأنها خدمة تلك النوعية من المستهلكين غير المتميزين بالنسبة للشركة، بل قد يحتاج

هؤلاء أيضا إلى توفير الحماية لهم من قبل الجمعيات والمؤسسات المهمة بشئون حماية المستهلك.

ثانيا: تأثير التسويق على المجتمع ككل:

نتلخص الانتقادات التي يتم توجيهها إلى نظم التسويق فيما يتعلق بتأثيرها على المجتمع ككل في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في زيادة مستوى التطلعات والطموح، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حاجات ورغبات غير حقيقية أو زائفة لدى أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من إستنزاف الموارد النادرة بصورة كبيرة.
- 2- انخفاض الحجم اللازم إنتاجه من السلع الإجتماعية - العامة - في مقابل المستوى المتزايد من إنتاج وبيع السلع الخاصة. ويشير هذا الانتقاد إلى أن التزايد في تقديم السلع الخاصة يستلزم معه تقديم المزيد من الخدمات العامة، والتي لا يهتم أحد من الشركات بتوفيرها أو حتى أخذها في الاعتبار.

فعلى سبيل المثال، يمكن لنا أن نلاحظ ما يتطلبه زيادة إنتاج وتسويق السيارات الخاصة (سلعة خاصة) من ضرورة توفير المزيد من الطرق السريعة، وإشارات المرور، وأماكن الانتظار، وخدمات المرور (سلع عامة). ويعنى هذا أن زيادة مبيعات السلع الخاصة سوف يؤدي حتما إلى زيادة ما يمكن أن نطلق عليه بالتكاليف الإجتماعية. فقد تتطوي التكاليف الإجتماعية للسيارات على الكثير مما نلاحظه من إزدحام في المرور، وتلوث للهواء، وحالات الموت والإصابة نتيجة حوادث السيارات.

وتركز المناقشة الخاصة بتلك القضية على ضرورة البحث عن الآلية التي يمكن من خلالها تحقيق وإيجاد توازن بين إنتاج وتسويق السلع الخاصة، وبين توفير السلع والخدمات العامة اللازمة لها والمرتبطة بها. ويمكن القول بأن أحد الخيارات التي يمكن طرحها هنا تتمثل في ضرورة تحميل منتجي

السلع الخاصة بكافة التكاليف الاجتماعية التي يمكن أن تظهر نتيجة العمليات الإنتاجية والتسويقية التي يقومون بها. فيمكن للحكومة - مثلا - أن تطلب من مصنعي السيارات مراعاة إيجاد عناصر الأمان بصورة أكبر، بالإضافة إلى الإهتمام بتوفير نظم سيطرة ورقابة أفضل لمنع التلوث. وقد يقوم بعض منتجي السيارات عندئذ برفع أسعارهم لتغطية تلك التكاليف الإضافية، فإذا لاحظ المشترون إرتفاع الأسعار بصورة مبالغ فيها، فإن هذا سيؤدي إلى خروج هذه الشركات التي غالت في رفع أسعارها من السوق، وبالتالي يبدأ الطلب في التحرك نحو هؤلاء المنتجين الذين استطاعوا تحقيق التوازن في تغطية كل من التكاليف الخاصة والتكاليف الاجتماعية.

أما الخيار الآخر الذي يمكن مناقشته في هذا الصدد فنجد أنه يتمثل في تحميل المستهلكين بالتكاليف الاجتماعية. حيث نلاحظ - مثلا - قيام الكثير من الحكومات في العديد من الدول بالشروع في تحصيل ضرائب أو رسوم مرور لبعض الطرق السريعة فيها، وذلك كمحاولة منها لتقليل الإزدحام المروري في هذه الطرق.

3- التلوث الثقافي الذي يمكن أن تخلقه برامج الاتصالات والحملات الإعلانية بما تنطوي عليه من بعض الأفكار والقيم الإغوائية، والعاطفية، والشاذة أحيانا.

4- إزدياد القوة السياسية لمنظمات الأعمال من خلال إمتلاكها القدرة على التأثير على الرأي العام عن طريق إستخدام وسائل الإتصال الجماهيرية واسعة الإنتشار. وقد تحمل هذه القوة في طياتها إمكانية فرص مضالحة وإهتمامات تلك المنظمات وتغليبها على المصلحة العامة. كما قد تمكن تلك القوة بعض المنظمات الكبيرة مثل ميكروسوفت، وإنتل Intel، و AT&T من التأثير على المشرعين ووضع القوانين بشكل يتوافق مع مصالحهم وأهدافهم الخاصة.

ثالثاً: تأثير التسويق على منظمات الأعمال الأخرى:

ننتقل هنا في هذا الجزء إلى الحديث عن الممارسات التسويقية التي تقوم بها الشركة ويكون لها تأثير على شركات أخرى، الأمر الذي يجعلها تؤثر أيضاً على تخفيض درجة المنافسة في الأسواق التي تعمل بها . ويمكن لنا في هذا الصدد رصد ثلاثة مشاكل رئيسية:

- الإستحواذ على المنافسين .
  - ممارسات التسويق التي تخلق موانع أو حواجز لدخول الأسواق التي تعمل بها الشركة .
  - ممارسات التسويق التنافسية غير النزيهة.
- ويزعم النقاد بقيام الشركات بتخفيض درجة المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها من خلال الشروع بتوسيع نطاق أعمالهم عن طريق الإستحواذ على المنافسين بدلاً من قيامهم بتنمية وتطوير منتجات جديدة خاصة بهم. ويمكن القول بأن زيادة عدد وسرعة عمليات الإستحواذ التي تم القيام بها في العديد من الصناعات خلال الآونة الأخيرة قد أدى إلى إختفاء صغار الشركات المنافسة، الأمر الذي ساهم معه في تقليل حدة المنافسة بدرجة كبيرة. وبصورة إفتراضية يمكن القول بأن كل صناعة من الصناعات الرئيسية - مثل التجزئة، والتسليّة، والخدمات المالية، والمنافع، والنقل، والسيارات، والاتصالات عن بعد، والرعاية الصحية - قد تقلص فيها بشكل واضح عدد المنافسين الرئيسيين في العديد من دول العالم.
- ويعتبر الإستحواذ موضوعاً معقداً، حيث يكون في بعض الأحيان مفيداً للمجتمع وفي أحيان أخرى لا يكون كذلك. فقد تستطيع الشركة المستحوذة تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار. كما قد تساهم عملية الإستحواذ في قيام الشركة ذات الإدارة الجيدة بتحسين المستوى المنخفض للإدارة في الشركة الأخرى



وبالتالي رفع مستوى كفاءتها. كما قد يعمل الإستحواذ على تحويل صناعة تتخفّض فيها درجة التنافسية لتصبح أكثر تنافسية بعد القيام بهذه العمليات. وعلى الرغم من ذلك فقد ينطوي الإستحواذ أيضا على بعض الآثار السلبية، ومن ثم يجب أن يتم تنظيم عملياته ووضع القوانين والتشريعات التي تمنع أو تحد من هذه الآثار.

ويتهم النقاد الممارسات التسويقية أيضا بخلقها حواجز تعوق الشركات الجديدة من الدخول إلى الصناعة. حيث يلاحظ قيام الشركات الكبيرة باستخدام براءات الاختراع الخاصة بها، وبالإتفاق بكثافة على الأنشطة الترويجية، وبتمتية روابط قوية مع الموزعين ومصادر التوريد للمحافظة على تعاملاتها معهم من ناحية وإبعادهم من ناحية أخرى عن التعامل مع المنافسين الآخرين. وقد يمتنع المنافسون الجدد عن الدخول كنتيجة طبيعية لتفوق الشركات الموجودة داخل الصناعة بميزة تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير. وبالإضافة إلى ما سبق، فقد تنشأ حواجز الدخول لصناعة معينة نتيجة القوانين والتشريعات القائمة أو الجديدة والمعقدة في حد ذاتها للإستثمار فيها، مثل فرض ضرائب مرهقة على الإتفاق الإعلاني بغرض تقليل دور التكاليف البيعية كأحد الحواجز الرئيسية للدخول.

وأخيرا، نلاحظ قيام بعض الشركات باستخدام ممارسات تسويقية تنافسية غير نظيفة وذلك بنية إيذاء أو القضاء على الشركات الأخرى. فقد تقوم بعض الشركات بوضع أسعارها عند مستوى أقل من مستوى التكاليف التي تتحملها. وقد تسعى إلى إبعاد الموردين عن التعامل مع المنافسين وقطع العلاقات بينهم. كما قد تحاول في بعض الأحيان الأخرى إلى تشجيع المستهلكين على عدم الشراء من الشركات المنافسة. ولذلك يتم وضع العديد من القوانين لمنع تلك الممارسات التي من شأنها القضاء على المنافسة.



وعلى الرغم من ذلك فليس من السهل بمكان إثبات إدانته النية السيئة أو التصرف الصادر من شركة معينة وإتهامها بأنها تمارس تصرفات تسويقية تنافسية غير نظيفة.

تحركات المستهلكون والجمهور للتأكد من سلامة وصدق الممارسات التسويقية:

نتيجة نظرة بعض الأفراد إلى منظمات الأعمال على أنها السبب للعديد من الأمراض والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، تظهر بعض الحركات التي تسعى إلى تصويب تصرفات وممارسات تلك المنظمات ووضعها في المسار الصحيح لها. وتعتبر حركة حماية المستهلك وحركة حماية البيئة أهم تلك التحركات. التي سوف نتحدث عنها الآن.

### 1- حركة حماية المستهلك Consumerism:

تمثل حركة حماية المستهلك حركة منظمة من مجموعة من الأفراد والمؤسسات الحكومية والتي تسعى إلى الاهتمام بـ والدفاع عن مصالح المستهلكين، وتنمية مصادر القوة الخاصة بهم والمتعلقة بإجراء المعاملات مع البائعين. وقد بدء ظهور تلك الحركات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومرت بثلاث مراحل زمنية في إستهدافها للمعاملات الخاصة بمنظمات الأعمال الأمريكية. هذا وقد ظهرت أول حركات حماية المستهلك في بدايات القرن العشرين لوضع قيود على إرتفاع الأسعار وبصفة خاصة في صناعة اللحوم، وفي صناعة الأدوية. أما الحركة الثانية لحماية المستهلك فقد ظهرت في منتصف الثلاثينات من القرن العشرين لمنع شرارة إرتفاع الأسعار أثناء فترة الكساد العظيم، ولمواجهة الممارسات السيئة - الفضائح - الخاصة بصناعة الأدوية والعقارات الطبية آنذاك.

كما بدأت الحركة الثالثة خلال فترة الستينات، حيث إتصفت هذه الفترة بارتفاع المستوى التعليمي للمستهلكين، وأصبحت المنتجات أكثر تعقيدا وينطوي شرائها على الكثير من المخاطر، كما إزداد إستياء الأفراد من المؤسسات الأمريكية نتيجة العديد من الممارسات غير السوية التي تقوم بها في معاملاتها معهم. وظهر "رالف نادر" Ralph Nader خلال هذه الفترة وأثار العديد من القضايا مع مجموعة أخرى من الكتاب المشهورين، حيث قاموا بتوجيه الانتقادات لمنظمات الأعمال الكبيرة بسبب العديد من ممارساتها غير الأخلاقية والمضیعة لموارد المجتمع في نفس الوقت. وقد قام الرئيس جون كيندي خلال هذه الفترة بالإعلان عن حق المستهلكين في الاختيار، والحصول على المعلومات، وكذلك حقهم في إقتناء منتجات آمنة. ولذلك بدأ الكونجرس آنذاك في البحث والتحري عن ممارسات الأعمال التي تتم في صناعات معينة، كما بدأ في إقتراح بعض القوانين والتشريعات التي من شأنها حماية المستهلك. ومنذ ذلك الوقت بدأت تتكون جماعات من المستهلكين، وبدأ سن الكثير من القوانين والتشريعات لهذا الغرض الذي نحن بصدد مناقشته. وقد بدأت ممارسات حماية المستهلك تنتشر بعد ذلك في العديد من دول العالم لتصبح ظاهرة دولية، ولذلك ظهرت تلك الحركة وإتسمت بقوتها في حماية مصالح المستهلكين في أوروبا بصفة خاصة.

وطالما نتحدث عن حماية مصالح المستهلكين، فإنه يجدر بنا أولا التعرف على الحقوق التقليدية للبائعين، الأمر الذي قد يكون من شأنه منح المستهلكين القدرة على إكتشاف والتعرف على التصرفات والممارسات غير السوية لهؤلاء البائعين، على أن يلي ذلك التعرض لحقوق المشترين التقليدية.

هذا ويمكن تلخيص الحقوق التقليدية للبائعين في النقاط التالية:

- الحق في تقديم أي منتج بأي حجم وبأي شكل، بشرط ألا ينطوي استخدامه على مخاطر صحية أو نواحي غير آمنة. وإذا كانت هناك أي مخاطر أو آثار جانبية مصاحبة لعمليات الاستهلاك والاستخدام فلا بد من وجود تحذيرات أو تنبيهات تشير إلى ذلك.
- الحق في تحديد أي سعر للمنتج، بشرط ألا يكون هناك أي نوع من التمييز السعري بين نفس النوعيات من المشتريين.
- الحق في إنفاق أي مبالغ لترويج المنتج، بشرط ألا ينطوي ذلك على أي نوع من ممارسات المناقصة غير الشريفة.
- الحق في استخدام وتوصيل أي رسالة عن المنتج، بشرط عدم إساءة استخدامه أو عدم أمانتها في توصيف مكونات المنتج أو طريقه استعماله والمنافع المرتبطة بهذا الاستعمال.

أما فيما يتعلق بالحقوق التقليدية للمشتريين فنجد أنها تنطوي على مايلي:

- عدم الحق في شراء المنتج إلا إذا تم عرضة للبيع.
- الحق في توقع شراء منتج آمن.
- الحق في توقع أن يكون أداء المنتج مثلما تم الإعلان عنه.

ويعتقد الكثيرون عند مقارنة هذه الحقوق مع بعضها البعض بميل كافة الميزان تجاه البائع، ولكن لاينفي هذا في الحقيقة استطاعة المشتري أن يرفض إتمام الصفقة إذا شعر بعدم عدالتها. كما يري الكثير من النقاد بأن المشتري لا يملك إلا القليل من المعلومات، والتعليم، والحماية حتى يستطيع إتخاذ قرارات صحيحة عند مواجهته للبائع أثناء تنفيذ المعاملات التي قد تتم بينهما. ولذلك يطالب الكثير من المدافعين عن مصالح المستهلكين بمجموعة إضافية من الحقوق تتلخص في الآتي:

• الحق في تعريف المستهلك وإعلامه - بصورة جيدة - عن وجهات النظر الهامة في المنتج.

• الحق في حماية المستهلك ضد المنتجات والممارسات التسويقية التي تكون محل شك.

• الحق في إيجاد منتجات وممارسات تسويقية تساهم في تحسين نوعية وجودة الحياة.

ويؤدي كل حق من هذه الحقوق المقترحة إلى مزيد من الاقتراحات التي يوصي بها المدافعون عن مصالح المستهلكين. فالحق المتعلق "بالتعريف والإخبار" ينطوي على حق المعرفة بحقيقة كل من معدل الفائدة على القروض التي تحصل عليها الشركة (حقيقة القروض)، وكذلك حقيقة التكلفة لكل وحدة منتجة ومباعة (تسعير الوحدة)، وأيضا مكونات وأجزاء المنتج (بطاقة المكونات)، والقيمة الغذائية للأطعمة (بطاقة القيمة الغذائية)، ومدى جودة أو حداثة إنتاج المنتج (تاريخ الصلاحية)، وحقيقة المنافع الخاصة بالمنتج (حقيقة الدعاوى الإعلانية). ويتطلب تفعيل الاقتراحات المتعلقة بحماية المستهلك واللائمة لتقوية مركزه ضد ممارسات الغش والخداع تقديم منتجات أكثر أمنا، وإعطاء الهيئات الحكومية قوة وصلاحيات أكبر للرقابة على ممارسة هذه المقترحات. أما المقترحات المتعلقة بتحسين جودة الحياة والتي تنطوي على مزيد من الرقابة والسيطرة على مكونات المنتج وعمليات التغليف الخاصة به، فنجد أنها تتطلب تقليل مستوى التشويش الإعلاني، والعمل على زيادة درجة تمثيل المستهلك داخل مجالس إدارة الشركات بغرض حماية الإهتمامات الخاصة به.

ولا يجب أن يأخذنا الحديث عن حقوق المستهلك أن ننسى الإشارة إلى "مسئولية" المستهلكين عن حماية أنفسهم بأنفسهم بدلا من ترك تلك المسؤولية ليقوم بها غيرهم. فأمام المستهلكين العديد من الخيارات التي يمكنهم إتباعها



في حالة وجود قناعة بسوء أو رداءة الصفقات والمعاملات التي يتم تنفيذها معهم. حيث يستطيع المستهلك أن يتصل بالشركة أو بالوسيلة الإعلانية، كما يمكنه الإتصال بالأجهزة أو الجهات الحكومية المستولة، وقد يصل الأمر به أحيانا إلى قيامه برفع دعوى قضائية ضد الممارسات التي يرى بأنها غير أخلاقية.

## 2- حركة حماية البيئة Environmentalism:

في الوقت الذي يهتم فيه أصحاب حركة حماية المستهلك بمدى فاعلية النظام التسويقي في خدمة حاجات ورغبات المستهلكين، يتطلع حماة البيئة Environmentalists إلى معرفة تأثير الأنشطة التسويقية على البيئة، وماهية التكاليف التي يتم تحملها حتى تتم خدمة حاجات ورغبات المستهلكين. ويمكن تعريف حركة حماية البيئة على أنها "حركة منظمة من مجموعة من الأفراد، والمنظمات، والأجهزة الحكومية بغرض حماية وتحسين البيئة التي يعيش فيها أفراد المجتمع". ولا يمكن إعتبار هؤلاء الأفراد المهتمين بالبيئة - حماة البيئة - بأنهم ضد التسويق والإستهلاك، ولكننا نجدهم يرغبون ببساطة في أن يعطى المستهلكون والمنظمات إهتمام وعناية أكبر بالبيئة المحيطة بهم. حيث يطالب هؤلاء بالألا يتم وضع أهداف النظام التسويقي في صورة تعظيم الإستهلاك، وزيادة الخيارات المتاحة أمام المستهلك، أو إرضاء المستهلك، وإنما يكون من الأفضل أن تصاغ تلك الأهداف التسويقية في صورة تعظيم جودة الحياة المحيطة بنا كأفراد ومنظمات. ولا تعني جودة الحياة Life quality مجرد الكميات والنوعيات المتاحة للمستهلك من السلع والخدمات، ولكنها تعني أيضا جودة البيئة التي يعيش فيها هذا المستهلك. ولذا يرغب حماة البيئة بأن يتم تضمين التكاليف البيئية في الحساب عند قيام كل من المسوق والمستهلك بإتخاذ قراراتهما الخاصة بإجراء المعاملات مع بعضهم البعض.



وقد ظهرت الموجه الحديثة الأولى من حركة حماية البيئة في الولايات المتحدة من خلال تلك الجماعات المهتمة بالبيئة Environmental Groups، وكذلك الجماعات المهتمة بالمستهلكين أثناء فترة الستينات، والسبعينات. وقد كانت هناك العديد من العوامل التي عملت على زيادة الاهتمام بالبيئة آنذاك مثل :

- التلوث البيئي الذي حدث نتيجة أعمال إستخراج المعادن وحفر مناجم الفحم.
- إستنزاف الثروات البيئية من الأشجار وإنخفاض المساحات الخضراء أو ما يسمى بظاهرة التصحر .
- التلوث الصناعي، وحدث ما يسمى بظاهرة الأمطار الحمضية Acid rain .
- الخسائر التي تحققت نتيجة تآكل طبقة الأوزون وإنبعاث الغازات السامة.
- ظهور الكثير من المشاكل الصحية التي نجمت عن تلوث الهواء والماء، و الكشف عن الأغذية المعالجة كيميائيا.

أما الموجه الثانية لحركة حماية البيئة فقد تمت من خلال الحكومة الأمريكية، والتي قامت بتمرير مجموعة من القوانين والتشريعات أثناء فترة السبعينات والثمانينات للسيطرة على الممارسات الصناعية المؤثرة على البيئة. وقد أصابت هذه الموجه بعض الصناعات الثقيلة، مما فرض على بعض شركات الحديد والمنافع العامة ضرورة إستثمار بلايين الدولارات في الآلات والتجهيزات اللازمة للسيطرة على التلوث. كما فرض هذا أيضا على صناعة السيارات تقديم نوعيات جديدة من السيارات ذات أنظمة مكلفة للتحكم في العوادم الصادرة منها، وكذلك دفع هذا صناعة التغليف إلى البحث عن

الطرق التي يكون من شأنها تقليل المخلفات الناجمة عن الأغلفة الخاصة بالمنتجات. وغالبا ما يلاحظ وجود مقاومة ورفض من هذه الصناعات وغيرها من الصناعات الأخرى لتلك القوانين البيئية، وبصفة خاصة عندما يفرض عليها ضرورة الإسراع في تطبيق والإلتزام بمتطلباتها. كما يشكو العديد من الشركات بالإزامها بتحمل تكاليف ضخمة بالشكل الذي قد يؤدي إلى تخفيض قدراتها التنافسية.

وقد أدي ظهور الموجتين الأولى والثانية من حركات حماية البيئة إلى بزوغ موجه أكثر قوة إزداد من خلالها قبول الشركات لمسئولياتها تجاه البيئة المحيطة بها. حيث اوحظ تبني الكثير والكثير من الشركات الآن لما يسمى بسياسات البقاء والدعم البيئي **Environmental Sustainability**. وينطوي هذا على تنمية الإستراتيجيات التي يكون من شأنها المحافظة على وتدعيم البيئة، وتحقيق الأرباح للشركات. ويرى أحد المتخصصين في الشؤون الإستراتيجية بأن التحدي الآن إنما يتمثل في تنمية إقتصاد عالمي قادر على البقاء والإستمرار. وهو إقتصاد يحتاج إلى دعم غير محدود من جميع دول الأرض، ولهذا نجده ينطوي على الكثير من التحديات، والفرص التي يمكن إستغلالها.

ويشير الشكل رقم (7-1) إلى شباك يمكن للشركات إستخدامه كمعيار أو مؤشر لمدى تحقيقها لتقدم في ممارستها تجاه ما أسميناه بالبقاء والدعم البيئي.

شكل (7-1): شباك البقاء والدعم البيئي

<p>3- التكنولوجيا البيئي الجديد</p> <p>هل الأداء البيئي لمنتجاتنا مقيد بالمستوي الحالي الذي نملكه من التكنولوجيا.</p> <p>هل هناك إمكانية لتحقيق تحسينات جوهرية على الأداء البيئي لمنتجاتنا من خلال إستخدام أنواع جديدة من التكنولوجيا؟</p>	<p>التطلع إلى المستقبل</p>
<p>4- الرؤية المتعلقة بالدعم</p> <p>هل تعمل الرؤية الخاصة بنا على توجيه تصرفاتنا نحو إيجاد حلول للمشاكل الإجتماعية والبيئية؟</p> <p>هل ترشدنا الرؤية الخاصة بنا إلى تنمية تقنيات تكنولوجيا ، وأسواق، ومنتجات ، وعمليات جديدة؟</p>	
<p>1- منع التلوث</p> <p>ما هي الخسائر والآثار البيئية السيئة لعملياتنا الحالية؟</p> <p>هل نستطيع تخفيض التكاليف والمخاطر من خلال التخلص من المخلفات من مصدرها أو بإستخدامها كمدخلات نافعة ومفيدة ؟</p>	<p>التركيز على الفترة الحالية</p>
<p>2- منتجات رائدة بيئيا</p> <p>ما هي الأشكال والتصميمات التي يمكن من خلالها تنمية منتجات مسؤولة بيئيا وذلك في جميع مراحل دورة حياة المنتج؟</p> <p>هل يمكننا إضافة قيمة أو تخفيض التكاليف في الوقت الذي نقلل فيه من التأثير السلبي للمنتج على البيئة؟</p>	

تركيز خارجي (خارج الشركة)

تركيز داخلي (داخل الشركة)

ويلاحظ من الشكل السابق أن منع التلوث يمثل المستوى الأساسي الذي يمكن للشركة أن تمارسه وهي بصدد سعيها لتبني سياسات الدعم والبقاء البيئي. وينطوي هذا المستوى على ما هو أكثر من مجرد الرقابة والسيطرة على التلوث، فهو يستلزم أيضا القيام بإجراء العمليات التي يكون من شأنها تنظيف أثر المخلفات التي تم خلقها. كما يعني منع التلوث أيضا القيام بالتخلص من أو تدنية العوادم والمخلفات قبل حتى أن يتم خلقها.

وتستجيب الشركات التي تتبنى فلسفة المنع لما يسمى ببرامج التسويق الأخضر **Green Marketing Programs**. وهي برامج تهتم بتنمية منتجات أكثر أماناً، ويمكن توصيفها على أنها منتجات صديقة للبيئة، كما تهتم هذه البرامج أيضاً بأغلفة يمكن التخلص منها أو إعادة استخدامها، وتركز كذلك تلك البرامج على أي سياسات أخرى من شأنها السيطرة على التلوث وإيجاد العمليات ذات الكفاءة المرتفعة في نفس الوقت.

ويقع على المستوى التالي تلك الشركات التي تسعى إلى ممارسه إنتاج ما أسميناه بمنتجات رائدة بيئياً **Product Stewardship**. حيث لا يتم التركيز فقط على تديئة التلوث الناجم عن الإنتاج، ولكن أيضاً تديئة التلوث أو الآثار البيئية السلبية التي تتجم خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج كلها. وتتبنى العديد من الشركات هنا ما يطلق عليه بممارسات التصميم البيئي أو التصميم لأغراض المحافظة على البيئة **Design For (DFE) Environment**. و ينطوي هذا على التفكير أثناء مرحلة التصميم على خلق منتجات يمكن تجديدها، وإعادة استخدامها، أو إعادة دوزها حياتها مرة أخرى. ويمكن القول بأن التصميم البيئي (DFE) هذا لا ينطوي فقط على مجرد المساعدة على تدعيم البيئة، ولكنه أيضاً يمكن أن يساهم وبصورة كبيرة في تحسين مستوى ربحية الشركات التي تتبناه.

وعلى المستوى الثالث من مستويات الدعم البيئي، نجد تلك الشركات التي تتطلع إلى المستقبل وتخطط لتقنيات بيئية جديدة. فما زالت الكثير من الشركات التي حققت تقدماً ملموساً على مستوى "منع التلوث" وكذلك على مستوى إنتاج "منتجات رائدة بيئياً" مقيدة بالتقنيات الحالية أو المستوى الحالي من التكنولوجي المستخدم. ويؤكد هذا المستوى على أنه إذا كانت هناك رغبة حقيقية في تنمية إستراتيجيات تدعيم بيئي متكاملة، فإن ذلك يفرض على تلك الشركات ضرورة تنمية تقنيات تكنولوجية جديدة.



وأخيراً، يمكن أن تقوم الشركات بتممية رؤية بيئية مستدامة Sustainability Vision تخدم كمرشد للمستقبل الخاص بإهتمامها بتممية وتطوير منتجات، وخدمات، وعمليات، وسياسات بيئية، بالإضافة للتقنيات التكنولوجية الجديدة التي يجب أن يتم تميمتها وتطويرها هي الأخرى لتلك الأغراض. وتمتد تلك الرؤية بإطار عمل لكل مستوى من المستويات الثلاثة السابقة الخاصة بالسيطرة والرقابة على التلوث، وإنتاج منتجات رائدة بيئياً، وتممية تكنولوجيا بيئية نظيفة.

وتركز معظم الشركات حالياً على المربع الأسفل الأيمن من شبك الدعم البيئي، حيث نجدها تقوم بإستثمار مبالغ ضخمة لمنع التلوث. ويتطلع البعض الآخر من الشركات إلى تبنى الممارسات المتعلقة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة، أو تنمية وتطوير تقنيات تكنولوجيا بيئية جديدة. كما يلاحظ أن هناك عدد قليل من الشركات تحاول أن تجد لنفسها رؤية خاصة لتوجيه تصرفاتها وممارساتها تجاه دعم البيئة. وجدير بالذكر هنا أن التركيز على خلية واحدة أو إثنين من خلايا الشكل السابق، إنما يعنى وجود قصورا في ممارسات الشركة تجاه البيئة المحيطة بها. فعلى سبيل المثال ، نجد أن التركيز على الإستثمار في النصف الأسفل من شبك الدعم البيئي سوف يمكن من تحقيق وضعية جيدة للشركة خلال الفترة الحالية، ولكنه يجعلها عرضة للإنتقاد والهجوم مستقبلاً. وعلى العكس من ذلك، فالتركيز على النصف الأعلى من شبك الدعم البيئي سوف يساهم في إيجاد شركة ذات رؤية بيئية متميزة ، ولكنه سيؤدى في نفس الوقت إلى إفتقادها للمهارات والآليات اللازمة لتطبيق تلك الرؤية. الأمر الذي يجعلنا نصل إلى إستخلاص هام مؤداه ضرورة قيام الشركة بالعمل على تنمية وتطوير أبعاد البقاء والدعم البيئي الأربعة السابق الإشارة إليها.



ويؤكد أصحاب حركات حماية البيئة علي وجود بعض التحديات الخاصة التي يمكن أن يواجهها المسوقون الذين يعملون على مستوى عالمي. فكلما قلت عوائق التجارة، وإزداد مستوى إتساع الأسواق العالمية يزداد بالتبعية، بل ويتعاضد تأثير القضايا البيئية علي التجارة الدولية. وقد قامت العديد من دول أمريكا الشمالية، وغرب أوروبا والكثير من الدول الأخرى بتتمة بعض المعايير البيئية المتشددة. ففي الولايات المتحدة-علي سبيل المثال- نجد أنه تم تفعيل أكثر من 24 تشريعا بيئيا مختلفا منذ سنة 1970 ، ومن المتوقع أن يكون هناك المزيد من تلك التشريعات في الطريق نتيجة الأحداث البيئية الجارية. كما يلاحظ أن إتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية قد أوصت بتكوين لجنة لحل المشاكل الناجمة عن بعض الظروف والحالات البيئية. كما قام الإتحاد الأوروبي مؤخرا بتمرير والموافقة على قانون "نهاية الحياة" "End-of-life" والذي يطالب صانعي السيارات بمحاولة إعادة استخدام أو إعادة تصنيع نسبة 80% على الأقل من سياراتهم القديمة حتى عام 2006.

وعلى الرغم مما سبق، تتباين السياسات البيئية بشكل كبير من دولة إلى أخرى، كما تتباين أيضا المعايير العالمية للمحافظة على البيئة المتوقع أيضا من سنة إلى أخرى. وبرغم قيام العديد من الدول مثل الدنمارك، وألمانيا، واليابان، والولايات المتحدة بتبني سياسات بيئية شاملة، بالإضافة إلى تعاضد توقعات المواطنين فيها عن الإلتزام تجاه البيئة، إلا أن هناك الكثير من الدول مثل الصين، والهند، والبرازيل، وروسيا مازالت في المراحل الأولى لتتمة وتطوير مثل هذه السياسات. بل الأكثر من ذلك، حيث يلاحظ أن العوامل البيئية والتي تدفع المستهلكين في دولة معينة للتصرف بشكل معين قد لا نجدها هي نفسها تؤثر على المستهلكين بأى صورة من الصور في دولة أخرى. وبالتالي تعاني الشركات الدولية من صعوبة تتمة ممارسات بيئية

نمطية يمكن القيام بها في جميع الدول حول العالم. وكبدل لذلك تقوم هذه الشركات بوضع سياسات عامة، وعندئذاً تسعى جاهدة إلى ترجمة هذه السياسات إلى برامج يتم تفصيلها بشكل يقابل القوانين والتوقعات المحلية في كل دولة تعمل داخلها.

### ممارسات منظمات الأعمال تجاه المسؤولية الاجتماعية للتسويق:

قد تعارض العديد من الشركات - في البداية - حركات حماية المستهلك، وحركات حماية البيئة، حيث نجدها تنظر إلى تلك الحركات على إنها حركات غير عادلة أو حركات غير مؤثرة. ولكن بمرور الوقت يحدث تنامي في قبول معظم الشركات لحقوق المستهلك الجديدة، على الأقل فيما يتعلق بالقوانين الرئيسية المنظمة لتلك الحقوق. وعلى الرغم من ذلك تقوم الشركات أحيانا بمعارضة بعض النصوص الفرعية لهذه القوانين، والتي تعتقد بأنها تمثل أدوات غير مناسبة لحل مشاكل محددة لدى المستهلك. وعلى العكس من ذلك، تدرك هذه الشركات تماماً حق المستهلك في الحصول على المعلومات، وكذلك حقه في الحماية من أي ممارسات سلبية. ولذلك تستجيب العديد من الشركات بشكل إيجابي لحركات حماية المستهلك، وحماية البيئة بالشكل الذي يمكنها من خدمة حاجات ورغبات المستهلك بشكل أفضل.

### التسويق المستنير : Enlightened Marketing :

ترتكز فلسفة "التسويق المستنير" على ضرورة قيام وظيفة التسويق بالشركة بمحاولة تحقيق أفضل أداء للنظام التسويقي داخلها في الأجل الطويل. ويقوم التسويق المستنير على خمسة مبادئ هي: التسويق الموجه بالمستهلك، والتسويق الابتكاري، وتسويق القيمة، والتسويق القائم على الإحساس برسالة الشركة، والتسويق الاجتماعي.

### 1-التسويق الموجه بالمستهلك Consumer-Oriented Marketing :

يعني التسويق الموجه بالمستهلك بأنه يجب على الشركة أن تبني وتنظم أنشطتها التسويقية بالتركيز على وجهه نظر المستهلك، حيث يكون من الضرورة بمكان أن تسعى جاهدة للشعور بـ ، وخدمة، وإرضاء حاجات ورغبات مجموعة محددة من المستهلكين الذين يمثلون السوق المستهدف لها. فلن تستطيع أى شركة الآن من تحقيق النجاح والاستمرارية إلا من خلال قيامها بإمداد المستهلكين الذين تم إختيارهم بدقة وعناية بأعلى قيمة يمكن أن يحصلوا عليها. ومن ثم نصل إلى إستخلاص هام هنا يتمثل في أن قدرة الشركة على رؤية العالم من خلال أعين مستهلكيها تجعلها قادرة على بناء علاقات قوية ومربحة مع هؤلاء المستهلكين.

### 2-التسويق الابتكاري Innovative Marketing :

يتطلب مبدأ التسويق الابتكاري قيام الشركة بإجراء تحسينات مستمرة على كل من المنتج الذي تقدمه والأنشطة التسويقية التي تمارسها. ويمكن القول بأن الشركة التي تغفل عن البحث عن إستخدام طرق جديدة ومتميزة في تعاملاتها مع المستهلكين، فإنها سوف تفقد بلا شك هؤلاء المستهلكين، والذين سيتحولون تلقائيا إلى منافسين آخرين يقدمون كل ما هو جديد ومرضي لهم.

### 3-تسويق القيمة Value Marketing :

وفقا لمبدأ تسويق القيمة، فإنه يجب على الشركة أن تضع معظم مواردها داخل حقبة تحقيق القيمة من خلال الإستثمارات الخاصة بالأنشطة التسويقية. وتجدر الإشارة هنا بأن العديد من الأشياء التي قد يقوم بها المسوقين بصورة سريعة - مثل بعض أنشطة تنشيط المبيعات، أو إجراء تغييرات بسيطة على التغليف، أو بعض الإعلانات الخفيفة - قد تؤدي إلى زيادة المبيعات في الأجل القصير، ولكنها في نفس الوقت لن تضيف إلا

القليل من القيمة مقارنة ببعض التحسينات الجوهرية في جودة المنتج مثلا، أو في خصائصه، أو في سهولة إقتنائه والحصول عليه. فالتسويق المستتير يسعى إلى بناء ولاء طويل الأجل من خلال التحسين المستمر في القيمة التي يستقبلها المستهلكون من العروض التسويقية التي تقدمها الشركة.

#### 4-التسويق القائم على رسالة ذات توجهات إجتماعية -Sense-of-Mission Marketing:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة قيام الشركة بوضع رسالتها في شكل عبارات تعبر عن توجهات إجتماعية، وليس في شكل عبارات تعبر عن المنتج الذي يتم تقديمه، حيث يشير الشكل الأخير إلى نظرة محدودة وضيقة في تعبير الشركة عن نفسها. فعندما تقوم الشركة بوضع رسالة إجتماعية Social Mission فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مشاعر الموظفين تجاه عملهم ويجعل لديهم إحساس وفهم واضح للإتجاهات التي يجب أن يتحركوا صوبها.

#### 5-المفهوم الإجتماعي للتسويق Societal Marketing:

يتيح إتباع الشركة لهذا المفهوم إتخاذ قرارات تسويقية تأخذ في حساباتها كل من إهتمامات ورغبات المستهلكين، ومتطلبات الشركة وأهدافها، وكذلك إهتمامات المجتمع المحيط في الأجل الطويل. وتترك الشركات بأن إهمالها لإهتمامات المستهلكين والمجتمع ، إنما يعني عدم قدرتها على خدمة هذا المجتمع وهؤلاء المستهلكين على المدى البعيد . والشركات التي تنتبه لذلك هي فقط التي ستستطيع أن تحول المشاكل الإجتماعية المحيطة بها إلى فرص متاحة يمكن إستغلالها.



## التصنيف الإجتماعي للمنتجات :

يسعى رجال التسويق ذوى التوجهات الإجتماعية إلى تصميم منتجات لا تركز فقط على مجرد بيع البهجة والسرور لدى المستهلك ولكنها أيضا تستطيع تقديم منافع محددة وملموسة ، ويمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال الشكل التالي.

شكل رقم (3-7)

### التصنيف الإجتماعي للمنتجات

الإشباع - الإرضاء - الفوري

مرتفع

منخفض

منتجات مرغوبة <b>Desirable Products</b>	منتجات صحية (مفيدة) <b>Salutary Products</b>	مرتفع
منتجات مرضية (مبهجة) <b>Pleasing Products</b>	منتجات ناقصة أو غير كاملة <b>Deficient Products</b>	منخفض

تحقيق المنافع طويلة الأجل للمستهلك

ويشير الشكل السابق إلى إمكانية تصنيف المنتجات وفقا لدرجة الإشباع أو الإرضاء الفوري للمستهلك، وكذلك طبقا لدرجة المنافع التي يحصل عليها هذا المستهلك في الأجل الطويل. ومن خلال هذين البعدين يمكن تحديد أربعة أنواع من المنتجات :

- 1- المنتجات غير الكاملة (الناقصة): من أمثلتها الأدوية والعقارات الطبية ذات المذاق السيئ وكذلك غير الفعالة في الأثر الطبي المنشود منها. ومن هنا فإن تلك النوعية من المنتجات ينقصها كل من القبول الفوري وكذلك القدرة على إمداد المستهلك بمنافع طويلة الأجل، وبالتالي توصف بأنها منتجات ناقصة أو غير كاملة.



- 2- المنتجات المرضية مؤقتا (المبهجة): مثل السجائر يمكنها تحقيق متعة أو إشباع فوري للمستهلك ولكنها قد تؤذيه صحيا على المدى البعيد.
- 3- المنتجات المفيدة (الصحية): مثل أحزمة الأمان، والوسادة الهوائية التي يتم وضعها في السيارات. حيث يلاحظ أن تلك النوعية من المنتجات لا تحظى بقبول عالي ، ولكنها في نفس الوقت مفيدة ونافعة للمستهلك على المدى البعيد.
- 4- المنتجات المرغوبة: مثل بعض الأطعمة ذات المذاق المحبب والتي تحتوي على قيمة غذائية مرتفعة في آن واحد. ويلاحظ أن تلك النوعية من المنتجات تساهم في تحقيق بعدي الإشباع ( الإرضاء) الفوري ، والمنافع طويلة الأجل للمستهلك.

يتضح مما سبق ضرورة سعى الشركات إلى تحويل جميع منتجاتها إلى منتجات مرغوبة. وقد نلاحظ أن التحدي الذي يواجه المنتجات المرضية(المبهجة) يتمثل في أنها منتجات يمكن بيعها بسهولة وبكميات كبيرة، ولكنها قد تؤدي في النهاية إلى الإضرار بالمستهلك. ومن ثم فإن الفرصة التي يجب أن تحاول الشركات استغلالها هنا تتمثل في السعي إلى إضافة منافع طويلة الأجل على تلك النوعية من المنتجات، وذلك بدون تقليل الخصائص التي تشعر المستهلك بالسعادة أو الإشباع الفوري. أما التحدي الذي يمكن أن يواجه المنتجات المفيدة (الصحية) فنجدته يتمثل في ضرورة إضافة بعض الأشياء المبهجة أو السارة التي تجعلها تصبح منتجات مرغوبة بدرجة كبيرة في أذهان المستهلكين.

### أخلاقيات التسويق Marketing Ethics:

يواجه رجال التسويق الملتزمين عدداً من المعضلات الأخلاقية، وغالبا ما لا يكون واضحا أمامهم أفضل طريق يمكنهم إتباعه. ونتيجة عدم وجود

حساسية كافية لدى معظم المديرين تجاه النواحي الأخلاقية، تحتاج الشركات أن تقوم بتنمية سياسات تسويقية أخلاقية تخص كل منها بحيث يمكن إستخدامها كمرشد يجب أن يتبعه كل فرد في المنظمة. ويجب التنويه هنا إلى ضرورة مراعاة بعض النواحي الهامة مثل أن تغطي هذه السياسات العلاقات مع الموزعين، والمعايير التي تستخدم في النشاط الإعلاني، و آليات تحقيق المتعة للمستهلكين ، والقرارات المرتبطة بالتسعير، وتنمية المنتج، وغيرها من القرارات التسويقية الأخرى المؤثرة على المستهلك والمجتمع المحيط .

وجدير بالذكر أن تلك الأطر المرشدة لا يمكنها أن تجد حلا لكل المواقف الأخلاقية الصعبة التي يواجهها رجال التسويق. فعلي سبيل المثال إذا قام رجال التسويق بإختيار السياسية التي تستهدف تحقيق مبيعات فورية، فقد يتم وصف سلوكهم التسويقي هذا بأنه سلوك غير أخلاقي، وفي نفس الوقت إذا رفضوا تلك التصرفات التي يمكن من خلالها تحقيق زيادة فورية في المبيعات فإن هذا قد يعرضهم لانتقادات من قبل مديري التسويق والذين سيعتبرونهم غير أكفاء في أدائهم لأعمالهم المكلفين بها. فلن يكون هؤلاء المديرون سعداء بمجرد الإلتزام الأخلاقي للقوى البيعية التابعة لهم دون تحقيق نتائج بيعية مؤثرة . ومن ثم يحتاج المديرون إلى مجموعة من المبادئ التي يمكنها أن تساعد على تحديد الأهمية الأخلاقية لكل موقف من المواقف التي تواجههم.

ولكن يظل السؤال المطروح هنا هو ما هي تلك المبادئ أو الفلسفات التي يمكن أن يتم إستخدامها كمرشد للشركات ومديري التسويق في القضايا المتعلقة بالنواحي الأخلاقية والمسئولية الإجتماعية. ويمكن القول بأن المبدأ الأول يشير إلى أن مثل تلك القضايا يجب أن يتم تقريرها من خلال الأعراف السائدة في السوق ، وكذلك من خلال النظام القانوني الذي يحكم التعاملات

التجارية. وفي ظل هذا المبدأ أو الفلسفة، فإن الشركات والمديرين لن يكونوا مسؤولين عن وضع أحكام أخلاقية للتصرفات التي يتم القيام بها، ومن ثم ستكون الشركات هنا في حالة من إرتياح الضمير عما تفعله بغض النظر عن ما يسمح به النظام.

أما المبدأ أو الفلسفة الثانية فإننا نجدها تضع المسؤولية ليس على النظام ولكن في أيدي أفراد ومديري الشركة. ويلاحظ أن تلك الفلسفة المسببة تقترح ضرورة إمتلاك الشركة لضمير إجتماعي. حيث يجب على الشركات والمديرين أن يقوموا بتطبيق معايير أخلاقية متشددة عند إتخاذ القرارات الهامة، بغض النظر عن ما يسمح به النظام.

## **الفصل الثامن**

### **التسويق وخلق الميزة التنافسية**





## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية المفاهيم والجوانب المعرفية التالية لديك :

- تحليل المنافسين من خلال (تحديد المنافسين - تقييم المنافسين - إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم، والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم).
- تصميم نظام الإستخبارات التنافسية.
- الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية لمايكل بورتر (قيادة التكاليف - التمايز - التركيز).
- إستراتيجيات تحليل القيمة لمايكل تريسي، وفريد ويرسيما (التمايز التشغيلي - الإقتراب من المستهلك - قيادة المنتج).
- الأوضاع التنافسية (قادة السوق، وأصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق).
- الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها من قبل قادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق.
- تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس.



## مقدمة :

تستطيع الشركات ذات الأداء التسويقي الجيد أن تفوز بمستهلكين جدد، وتحافظ على المستهلكين الحاليين، وتحقق نمو في المعاملات مع هؤلاء المستهلكين من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة لهم. وتمثل محاولة فهم المستهلكين الخطوة الأولى والهامة في سبيل تحقيق وتنمية علاقات قوية بهم، وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة فإنها ليست كافية للحصول على وإكتساب ميزة تنافسية. حيث يجب على الشركات إستخدام ذلك الفهم لتصميم عروض سوقية يمكن من خلالها تقديم قيمة أكبر من تلك العروض التي يمكن أن يقدمها المنافسون للفوز بنفس هؤلاء المستهلكين. وبالتالي يجب على الشركات أن تسعى جاهدة أيضا إلى فهم طبيعة منافسيها، بالإضافة طبعا إلى فهمها لمجموعات المستهلكين المستهدفين الذين تحاول الوصول إليهم وتنمية علاقات جيدة معهم.

ويركز هذا الفصل على مزيد من التفاصيل المتعلقة بكيفية قيام الشركات بمواجهة المنافسين بغرض الفوز بـ، والمحافظة على، وتحقيق نمو في المعاملات مع المستهلكين. ولتحقيق الفوز والانتصارات في السوق في الوقت الحاضر، فإنه يجب على الشركات ألا تكتفي بمجرد تحقيق النجاح في إدارة المنتجات التي تقدمها، ولكن يكون عليها أيضا تحقيق إدارة جيد للعلاقات مع المستهلكين في ظل ظروف منافسة معينة ومحددة. وكما قلنا فإنه على الرغم من أهمية قضية فهم المستهلكين، إلا إن ذلك لم يعد كافيا. حيث تتطلب عملية بناء علاقات مربحة مع المستهلك والحصول على ميزة تنافسية القيام بتقديم قيمة وإشباع أكبر للمستهلكين المستهدفين من تلك القيمة والإشباع المقدمين بواسطة المنافسين.

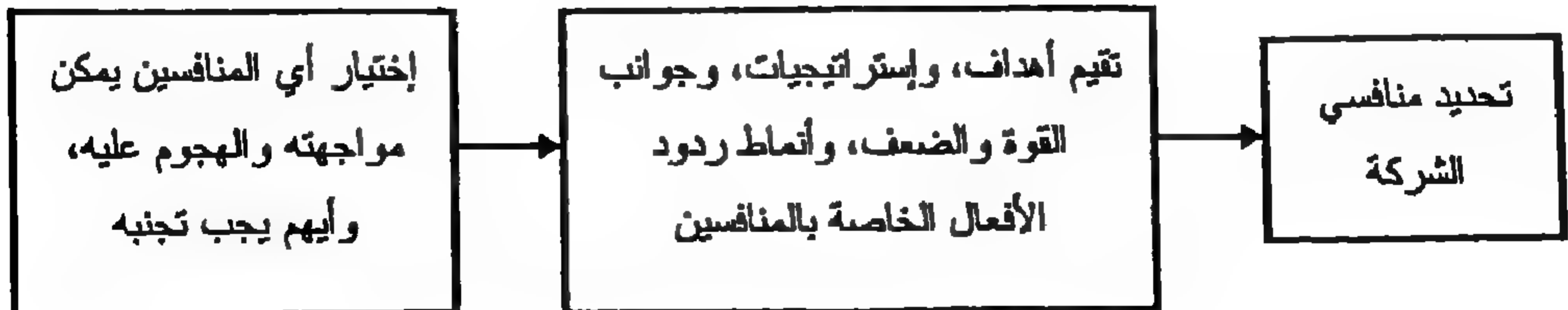
وسوف نناقش في هذا الفصل إستراتيجيات التسويق التنافسية، من خلال التعرض لكيفية قيام الشركات بتحليل منافسيها، وتنمية إستراتيجيات ناجحة لتقديم القيمة بغرض بناء والمحافظة علي علاقات مربحة مع المستهلكين. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق ذلك في القيام بإجراء تحليل للمنافس، والذي ينطوي علي عمليات تحديد وتقييم وإختيار المنافسين المؤثرين. أما الخطوة الثانية فتتمثل في تنمية إستراتيجيات التسويق التنافسية والتي يكون من شأنها تدعيم وتقوية مكانة ومركز الشركة في مواجهة المنافسين ، الأمر الذي يمنحها في النهاية ميزة تنافسية قوية داخل الأسواق التي تعمل بها.

### تحليل المنافسين Competitive Analysis:

تحتاج الشركة بصدد سعيها نحو تخطيط إستراتيجيات تسويقية فعالة إلي تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بمنافسيها. حيث يجب أن تقوم بإجراء مقارنة مع أقرب المنافسين لها بالنسبة لمنتجاتها التي تقدمها ، وأسعارها التي تبيع بها ، وقنوات التوزيع التي تستخدمها، والأنشطة الترويجية التي تعتمد عليها. وتستطيع الشركة بذلك أن تحدد المجالات المحتملة للتميز أو عدم التميز التنافسي (مجالات تحقيق أو عدم تحقيق مزايا تنافسية). وكما يوضح الشكل (1-8) فإن تحليل المنافسين ينطوي علي خطوات محددة تتمثل في تحديد، وتقييم المنافسين، على أن يتم بعد ذلك إختيار أي من هؤلاء المنافسين يمكن مواجهته والهجوم عليه وأيهم يجب تجنبه.

#### شكل رقم (1-8)

##### خطوات تحليل المنافسين



## أولاً تحديد المنافسين Identifying Competitors:

إن عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان. فعلي نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها علي أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلي نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة. وبالتالي فإن شركة بويك لإنتاج السيارات - مثلا - تنظر إلي شركة فورد باعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى لإنتاج السيارات مثل مرسيدس أو هيونداي. ولكن فعليا تواجه الشركات مدي أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون علي الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها علي أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلي الأسواق. وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف تزي نفسها في منافسة مع جميع الشركات الأخرى لتصنيع السيارات.

ويمكن تعريف المنافسة علي نطاق أكبر مما سبق علي أنها تتطوي علي جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة/ تقدم نفس الخدمة). وبالتالي فإن شركة بويك لن تكون في منافسة فقط مع شركات إنتاج السيارات ، ولكنها ستكون أيضا في منافسة مع شركات إنتاج شاحنات النقل ، والموتوسيكلات، أو حتى شركات إنتاج الدراجات البخارية. أخيرا وعلي نطاق أكثر اتساعا، فإن المنافسة قد تشمل أيضا علي جميع الشركات التي تتنافس علي نقود نفس المستهلك. وعندئذا فإن شركة بويك سوف تزي نفسها في منافسة مع الشركات التي تبيع معظم السلع للمستهلك ، مثل شركات التسويق العقاري ، ورحلات قضاء العطلات في خارج البلاد .....الخ.



وبناء على ما سبق، يجب على الشركات تجنب ما يعرف بقصر النظر في مجال تحديد المنافسين Competitor Myopia . ويحدث ذلك عندما تركز الشركة فقط إهتمامها على المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات ، ومن ثم يتم إهمال منافسين آخرين قد يقدموا منتجات أخرى تشبع نفس الحاجة لدى نفس المستهلكين بصورة أفضل.

فعلي على سبيل المثال، كانت شركة كوداك Kodak تنعم لمدة 5 سنوات بقيادة مريحة دون متاعب في مجال الأعمال الخاص بالأفلام الفوتوغرافية. وقد كانت تنظر إلى شركة فوجي Fuji على إنها المنافس الرئيسي لها في هذا السوق. وعلى الرغم من ذلك، نجد إنه في السنوات الأخيرة لم تعد المنافسة الرئيسية لكوداك قاصرة على فوجي والشركات الأخرى العاملة في مجال أعمال الأفلام الفوتوغرافية. فقد إتسعت هذه المنافسة لتشمل تلك الشركات الأخرى التي تعمل في صناعة الكاميرات الرقمية التي لا تستخدم حتى الأفلام، مثل سوني، وكانون، وغيرها من الشركات. وبسبب وجود قصرنظر في مجال تحديد المنافسين لدى كوداك بشكل جعلها تركز فقط على المنافسين من الشركات التي تعمل في مجال تقديم الأفلام الفوتوغرافية، فقد أدى هذا إلى تأخير دخولها إلى سوق الكاميرات الرقمية. وحتى على الرغم من أن كوداك الآن أصبحت شركة قائمة بالنسبة للحصة السوقية التي تملكها في قطاع الكاميرات الرقمية، فما زال مجال الأعمال الخاص بها في هذا السوق غير مربح.

ويمكن للشركات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها، بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة . فمثلا قد تري الشركة أن منافسيها هم جميع الشركات التي تعمل في صناعة البترول، أو التي تعمل في صناعة الأدوية، أو التي تعمل في صناعة المشروبات،

وهكذا. وبالتالي يجب علي الشركة أن يكون لديها القدرة علي فهم أنماط المنافسة داخل الصناعة التي تعمل بها، وذلك إذا كان لديها تطلعات في أن تلعب دورا فاعلا ومؤثرا داخل هذه الصناعة.

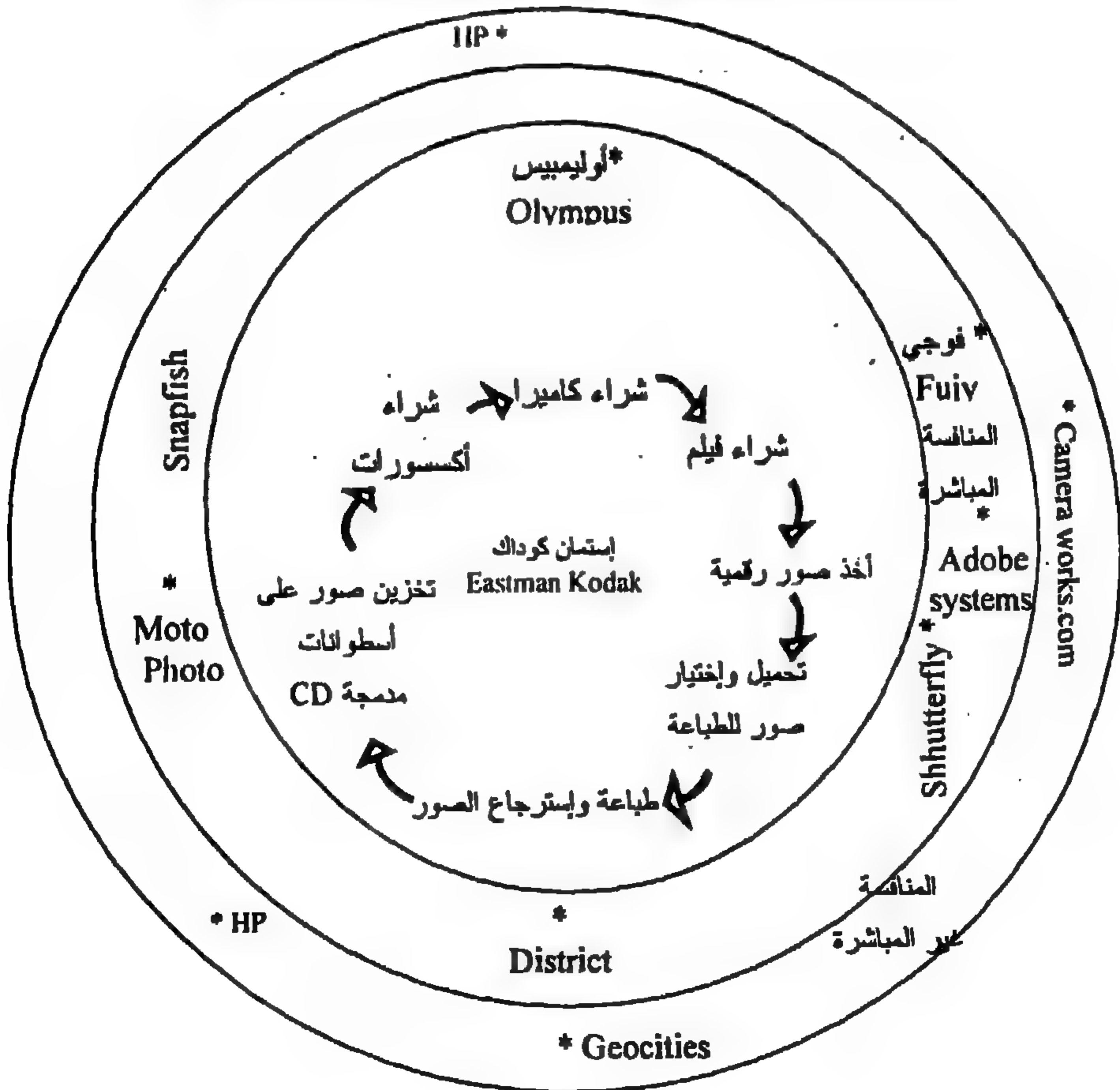
كما يمكن للشركات أيضا أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه، بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق. وعندئذ تقوم الشركة بتحديد منافسيها علي أنهم الشركات الأخرى التي تسعى إلي محاوله إشباع نفس حاجات المستهلكين، أو أنهم تلك الشركات التي تسعى إلي بناء علاقات مع نفس جماعة المستهلكين.

فمن وجهة النظر الخاصة بالصناعة، فإن شركة كوكولا ربما تري أن منافسيها هم شركات معينة مثل بيبسي، أو سفن أب، أو أي شركات أخرى تقوم بتصنيع المشروبات الغازية. أما من وجهة نظر السوق، فإن المستهلك المستهدف قد يكون في حاجة إلي مجرد إشباع عطشه، الأمر الذي يجعل من جميع الشركات التي تقوم بإنتاج أي مشروبات أخرى مثل الشاي المثلج، أو عصير الفراولة، أو المياه معدنية، أو أي نوع آخر من المشروبات شركات منافسة لشركة كوكاكولا.

وبصفة عامة، يمكن القول بأن مفهوم السوق لتحديد المنافسة يعمل علي توجيه نظر الشركات إلي مجموعة أوسع من المنافسين الفعليين والمحتملين. كما يلاحظ أن أحد المدخل التي يمكن أن تستخدمها الشركة في تحديد المنافسين المباشرين، والمنافسين غير المباشرين لها هو قيامها برسم خريطة للخطوات والمراحل التي يقوم بها المشترون للحصول علي وإستخدام المنتج. ويوضح الشكل (8-2) خريطة تحديد المنافسين لشركة إيستمان كوداك في مجال الأعمال الخاصة بالأفلام. حيث يظهر في مركز هذه الخريطة قائمة من الأنشطة التي يقوم بها المستهلك مثل: شراء كاميرا، وشراء فيلم، وأخذ مجموعه من الصور، وأنشطة أخرى.

ثم يأتي بعد ذلك الإطار الخارجي الأول للخريطة والذي يشير إلى قائمة من المنافسين الرئيسيين أو المباشرين لشركة كوداك مثل: شركة أوليمبوس Olympus لبيع الكاميرات ، وفوجي Fuji لطباعة وبيع الأفلام الفوتوغرافية . أما الإطار الخارجي الثاني في الشكل فنجد به يشير بدوره إلى قائمة من المنافسين غير المباشرين لكوداك مثل : HP ، camera works.com ، والذين سيتحولون في وقت لاحق إلى منافسين مباشرين. ويحاول هذا النوع من التحليل إلقاء الضوء على كل من الفرص التنافسية، وأيضا على التحديات التي قد تواجهها الشركة في الأسواق التي تعمل بها.

شكل رقم (8-2): خريطة تحديد المنافسين لشركة كوداك



## ثانياً تقييم المنافسين Assessing Competitors:

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن:

- ماهي أهداف هؤلاء المنافسين؟
- ماهي تطلعات كل منهم في السوق؟
- ماهي إستراتيجية كل منهم؟
- ماهي جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين؟
- ما هي ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تتبوى الشركة القيام بها؟

### تحديد أهداف المنافسين:

يسعى كل منافس إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف. وترغب الشركة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية الحالية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف علي مدى رضائه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها - رد فعله - لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة. فعلي سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التي تتبنى هدف مثل قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها بإجراء أي تخفيض في الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثلاً بزيارة النشاط الإعلاني لهم.

كما يجب علي الشركة أيضاً أن تقوم برصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتمل خدمتها. فإذا لاحظت الشركة أن المنافس يحاول الدخول إلى قطاع سوقي جديد، فإن ذلك من شأنه أن يشير إلى وجود

فرصة سوقية متاحة يمكن أن يتم التحرك لإستغلالها. وإذا وجدت الشركة أن منافسيها يخططون لتحركات جديدة لدخول قطاعات سوقية تخدمها هي بالفعل، فإن ذلك يعد بمثابة تهديد أو إنذار لها، ومن ثم فقد يساعدها ذلك في التأهب لمواجهة مثل هذه التحركات.

## 2- تحديد إستراتيجيات المنافسين:

كلما زاد التشابه بين إستراتيجية شركة وإستراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينهما. ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الإستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم. ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الإستراتيجية Strategic Group على أنها "مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات مشابهها لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد". فقد نجد مثلاً مجموعة إستراتيجية تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من حيث تشكيلة وعدد المنتجات التي يتم إنتاجها، وفي نفس الوقت تعتمد على تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة. في حين توجد مجموعة إستراتيجية أخرى تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات (عمق أقل) وبجودة أعلى، وتعتمد في ذلك على استخدام مستوي مرتفع من الخدمة وبالتالي أسعار مرتفعة أيضاً.

ويلاحظ أن تحديد ما أطلقنا عليه بالمجموعة الإستراتيجية يساعد في التعرف على المنافسين المهمين أو المؤثرين Key Competitors. وبالتالي فإن نجاح الشركة هنا يتوقف على مدى قدرتها في تنمية بعض المزايا الإستراتيجية التي تستطيع بها أن تتغلب على منافسيها الموجودين داخل نفس المجموعة.



وعلى الرغم من زيادة حدة المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية الواحدة، إلا إن هذا لا يمنع من وجود منافسة أيضا بين المجموعات المختلفة. فهناك بعض المجموعات الإستراتيجية نجدها تحاول إستمالة وجذب قطاعات مختلفة من المستهلكين تتعامل معها وتستهدفها مجموعات إستراتيجية أخرى. ومما يزيد من احتمال حدوث تلك النوعية من المنافسة في بعض الأحيان هو عدم تمييز المستهلكين لأي إختلافات بين العروض التي يتم تقديمها من المجموعات المختلفة. وأخيرا قد يقوم أعضاء المجموعة الإستراتيجية الواحدة بتوسيع مدي الإستراتيجيات التي يعتمدون عليها، وبالتالي تتداخل الإستراتيجيات التي تتبعها الشركات داخل المجموعات الإستراتيجية المختلفة.

إذن تحتاج الشركة أن تنظر إلى جميع الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد وتوصيف المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل الصناعة. فهي تحتاج إلى معرفة كل ما يتعلق بالمنافس من حيث جودة المنتج الذي يقدمه، وخصائص هذا المنتج، والمزيج السلي الذي يستخدمه، والخدمات التي يقدمها للمستهلك، وسياسة التسعير التي يتبعها، والتغطية التوزيعية له، وإستراتيجية القوي البيعية التي يتبناها، وبرامج الإعلان وتنشيط المبيعات التي يعتمد عليها ويستخدمها. كما يجب على الشركة أيضا أن تقوم بدراسة تفصيلية عن كل منافس، وذلك فيما يتعلق بالإستراتيجيات التي يزعم تنفيذها في أنشطة البحوث والتطوير، والتصنيع، والشراء، والتمويل، .... الخ.

### تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:

يحتاج رجال التسويق القيام بتقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس بدقة وعناية وذلك بغرض الإجابة على التساؤل الحرج الذي يثور في أذهانهم عن ما يمكن لمنافسيهم القيام به. وكخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف وإستراتيجيات وأداء كل منافس خلال آخر خمس سنوات، مع

التسليم بأن بعض هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلى سبيل المثال، يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلي منظمة B2B صعوبة في التنبؤ بـ وتقدير الحصص السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافر البيانات المتاحة للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي.

وعادة ماتكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، والإتصال الذي يتم عن طريق الفم word of mouth. كما تستطيع أيضا أن تقوم بإجراء بعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، والموردين، والموزعين. وقد تقوم الشركات في بعض الأحيان الأخرى باستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة Benchmark في مواجهة الشركات الأخرى ، ويتم ذلك من خلال مقارنة منتجات الشركة وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركات القائمة في السوق بغرض إيجاد الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستويات الأداء الخاصة بها. وقد أصبحت آلية المرجعيات المقارنة Benchmarking أحد الأدوات الهامة التي يمكن أن تستخدمها الشركات للمساهمة في رفع القدرات التنافسية لها .

#### 4- التنبؤ بردود أفعال المنافسين:

تتمثل الخطوة التالية لتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين في محاولة التعرف علي ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله. ويلاحظ أن التعرف علي الأهداف، والإستراتيجيات، وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ بـ وتقدير تحركات وتصرفات هؤلاء المنافسين في الأسواق. كما يساهم ذلك أيضا في التعرف علي ردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي تتوى الشركة القيام بها مثل

تخفيض الأسعار، وتكثيف الحملات الترويجية، أو تقديم منتج جديد. وبالإضافة لذلك، يكون من المهم أيضا التعرف علي الفلسفة والتوجهات المحددة التي يتبناها المنافسون في أداء الأعمال الخاصة بهم ، وكذلك الثقافة الداخلية السائدة داخل شركاتهم. وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلي الوصول لفهم عميق لعقلية وداخليات كل منافس ، للتنبؤ بماهية الأفعال والتصرفات المستقبلية المحتملة لذلك المنافس.

ويلاحظ إختلاف وتباين ردود أفعال المنافسين تجاه تحركات الشركة وإستراتيجياتها. فالبعض لا يبدي أي رد فعل سريع أو قوي تجاه تحركات الشركة وتصرفاتها. وقد يكون ذلك راجعا إلي عدة أسباب مثل: شغور هؤلاء المنافسين بارتفاع درجة ولاء المستهلكين لهم، أو عدم القدرة علي رصد وملاحظة تحركات الشركة بصورة سريعة، أو عدم توافر المخصصات المالية الكافية لرد الفعل المناسب. في حين نري البعض الآخر من المنافسين لا يتفاعل أو لا يقوم بإبداء رد فعل معين إلا تجاه تحركات أو تصرفات معينة من الشركة. بمعنى أن هناك تصرفات معينة يكون لها رد فعل، في حين توجد تصرفات أخرى لا يكون لها أي رد فعل من قبل هؤلاء النوعية من المنافسين. يحدث هذا في الوقت الذي تقوم فيه مجموعة أخرى من المنافسين بالرد والتفاعل مع أي تحرك أو تصرف يحدث من الشركة سواء كان ذلك الرد بسيطا أو قويا. فعلي سبيل المثال ، لا تسمح شركة مثل بروكتر أند جامل بدخول أي منتج منافس لها في الأسواق التي تعمل فيها بسهولة. وبالتالي تتجنب العديد من الشركات المنافسة المباشرة مع هذه الشركة ، ولذلك نجدها تبحث عن أسواق أخرى أكثر سهولة في دخولها. حيث أصبح من المعروف بأن بروكتر أند جامل لها ردود أفعال عنيفة في حالة إثارتها والدخول في تحدي معها.

وتتصف بعض الصناعات بتعايش المنافسين الذين يعملون داخلها بشكل متناغم، في حين تزداد وتستعر الحرب بين المنافسين داخل صناعات أخرى. والخلاصة التي يمكن إستنتاجها هنا تتمثل في ضرورة معرفة الكيفية التي يتفاعل بها المنافسين الرئيسيين مع تصرفات الشركة ، وذلك بشكل يمكنها من تحديد أفضل الطرق التي تستطيع من خلالها التعامل مع هؤلاء المنافسين سواء كان ذلك بشكل هجومي أو بشكل دفاعي .

**ثالثاً إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم:**

يجب أن تكون الشركة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل بإختيار وتحديد منافسيها الأساسيين. وبالتالي يكون علي الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية. المنافسون الأقوياء أم الضعفاء:

يمكن للشركة أن تقوم بالتركيز علي نوع واحد من الأنواع العديدة من التصنيفات الخاصة بالمنافسين. وتفضل معظم الشركات أن تدخل في منافسة مع النوعية الضعيفة من المنافسين، حيث يتطلب ذلك موارد ووقت أقل. ولكن يجب التنويه بأن تلك المواجهات لن تحمل معها إلا القليل من المكاسب للشركة. ومن هنا بدأت العديد من الآراء تتادي بضرورة دخول الشركات في مواجهات مع منافسين أقوياء، بغرض تنمية وإستثارة قدراتها التنافسية. وتجدر الإشارة بأنه حتى بالنسبة لهؤلاء المنافسين الأقوياء فإن الأمر لا يخلو من وجود لبعض جوانب الضعف لديهم، الأمر الذي قد يعني إمكانية الحصول علي عوائد كبيرة وضخمة في حالة تحقيق النجاح في تلك المواجهات التي تتم مع تلك النوعية من المنافسين.



ويعتبر تحليل القيمة المقدمة للمستهلك Customer Value Analysis أحد الأدوات المفيدة في تقييم جوانب القوة والضعف لدى المنافس. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد المنافع التي يمكن أن يحصل عليها قطاع المستهلكين المستهدفين من مختلف العروض المقدمة بواسطة المنافسين ، وكذلك الأهمية التي يوليها هؤلاء المستهلكين للقيمة أو المنفعة النسبية التي سيحصلون عليها من تلك العروض. وتستطيع الشركة من خلال إجراء هذا التحليل أن تقوم بتحديد الخصائص الرئيسية أو الجوهرية التي تمثل قيمة للمستهلك والأهمية النسبية لتلك الخصائص لديهم. وبعد ذلك يتم تقييم أداء كل من الشركة ومنافسيها بالنسبة لهذه الخصائص الممثلة للقيمة. وبناءا على هذا يتم إجراء مقارنة بين العرض الخاص بالشركة والعروض التي يتم تقديمها من قبل المنافسين الرئيسيين لها. فإذا استطاع العرض المقدم من قبل الشركة أن يتفوق على عرض المنافسين بالنسبة لجميع الخصائص الهامة ذات القيمة للمستهلك، عندئذ تستطيع الشركة أن تقوم بوضع سعرا أعلى وتحقيق أرباح أكثر، أو تستطيع إستخدام نفس سعر المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. ولكن في حالة الإقتناع بأن أداء الشركة أقل مقارنة بمنافسيها الرئيسيين بالنسبة لوضع الخصائص الهامة ذات القيمة للمستهلك ، عندئذ يكون عليها إما أن تعمل جاهدة لتقوية وتحسين تلك الخصائص، أو أن تسعى لإيجاد خصائص هامة أخرى في العرض الذي تقدمه بشكل يمكنها من تحقيق تفوق على هؤلاء المنافسين.

#### المنافسون المتشابهون أم المختلفون:

تتنافس معظم الشركات مع المنافسين القريبين منهم - وهم هؤلاء المنافسين المتشابهين معهم في معظم الجوانب والخصائص - بصورة أكبر من المنافسين المختلفين عنهم. وبالتالي، نجد أن شركة مثل شيفورليه تتنافس



بصورة أكبر مع شركة مثل فورد عن تنافسها مع شركات أخرى مثل ليكزس. يحدث هذا في نفس الوقت الذي تحاول فيه معظم الشركات تجنب دخول صدامات هدفها تدمير المنافسين القريبين لها خوفا من حدوث بعض النتائج السلبية وغير المتوقعة بعد ذلك. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أنه على الرغم من نجاح شركة بوش أند لومب Baush&Lamb في أواخر السبعينات في الدخول في مواجهات تنافسية عنيفة مع غيرها من مصانع إنتاج العدسات اللاصقة ، إلا إن تلك النجاحات التي حققتها، قد أجبر منافسيها الضعفاء إلى بيع إنتاجهم إلى بعض الشركات الكبيرة مثل جونسون أند جونسون Johnson & Johnson. وقد أدى ذلك إلى مواجهة بوش أند لومب الآن لعدد كبير من المنافسين، الأمر الذي كان من شأنه معاناتها بعد ذلك من النتائج التي ترتبت على دخول منافسين جدد لها في ميادين الأعمال الخاصة بها.

### المنافس الجيد أم السيئ:

تحتاج الشركة وتستفيد بالفعل من وجود المنافسين معها في الأسواق التي تعمل داخلها، فقد يساهم وجود هؤلاء المنافسين في تحقيق العديد من المنافع أو المزايا الإستراتيجية التي لا تكون غالبا في الحساب.

ولذا فقد يكون من المناسب الآن إستعراض بعضا من تلك المزايا الإستراتيجية التي يمكن حصدتها جراء وجود منافسين في الأسواق التي يتم إستهدافها وخدمتها مثل ما يلي :

- يساعد وجود المنافسين أحيانا على زيادة الطلب الكلي في السوق.
- ربما يشترك المنافسون في تكاليف تنمية وتطوير السوق، وكذلك في تكاليف تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .

- قد يساهم المنافسون في تقديم تقنيات تكنولوجية جديدة.
- يقوم المنافسون أحياناً بخدمة قطاعات سوقية غير جذابة بالنسبة للشركة.
- قد يؤدي وجود المنافسين إلى إظهار تمايز المنتج الذي تقدمه الشركة.
- يساهم وجود المنافسين غالباً في تقليل درجة المخاطر الموجودة بالسوق.
- تحسين القوة التفاوضية للشركات في مواجهة بعض جماعات الضغط والتأثير مثل النقابات العمالية، والمشرعين، وجمعيات حماية المستهلك، وغيرها من تلك القوى.

وعلى الرغم من ذلك فقد لا ترى الشركة كل هذه المنافع التي يمكن أن تجنيها من وراء منافسيها الموجودين معها في الأسواق التي تخدمها.

كما تجدر الإشارة هنا بأنه غالباً ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين "Good Competitors" وآخرين سيئين "Bad Competitors". ويمكن وصف المنافس بأنه "منافس جيد" في حالة إلتزامه بقواعد ، وتقاليد ، وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها. وعلى العكس من ذلك ، يتصف المنافس السيئ بخرقه لهذه القواعد ، والأعراف. فهو يحاول أن يشتري حصته السوقية بدلاً من إكتسابها أو الفوز بها، بالإضافة إلى قيامه بمغامرات غير محسوبة تتطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلباً على إستقرار الصناعة التي يعمل بها.

والخلاصة أنه يجب على الشركة أن تتعامل بطريقة ذكية مع المنافس الجيد وأن تحاول تدعيمه بقدر الإمكان ، وفي نفس الوقت يكون عليها مواجهة المنافس السيئ والهجوم عليه لإخراجه من الصناعة التي تعمل فيها.

## تصميم نظام الإستخبارات التنافسية:

قدمنا فيما سبق الأنواع الرئيسية من المعلومات التي تحتاجها الشركة فيما يتعلق بمنافسيها. وبالتالي يجب أن يتم تجميع هذه المعلومات، وأن يتم تحليلها، وتفسيرها، وتوزيعها (نشرها داخل الشركة)، وإستخدامها. ويلاحظ بصفة عامة إرتفاع تكلفة الوقت والمجهود والمال اللازمين للقيام بالإستخبارات التنافسية، ومن ثم يكون من الضرورة بمكان أن تهتم الشركة بتصميم هذا النظام بطريقة تحقق له الكفاءة التكليفية.

ويقوم نظام الإستخبارات التنافسية في البداية بتحديد جميع الأنواع الهامة المطلوبة من المعلومات التنافسية، كما يهتم بتحديد أفضل المصادر للحصول على هذه المعلومات. وعندئذ، يستمر النظام في جمع المعلومات من الميدان (رجال البيع، وقنوات التوزيع، والموردين، وشركات بحوث السوق، وإتحادات الغرف التجارية، ومواقع الويب)، ومن البيانات المنشورة (النشرات الحكومية، والمقالات، والأحاديث المنشورة). وبعد ذلك يقوم النظام بمراجعة وفحص المعلومات المجمعة للتأكد من صدقها وصلاحياتها، ثم يقوم بناء على ذلك بتفسيرها وتنظيمها بطريقة مناسبة. وأخيراً، يقوم النظام بإرسال المعلومات الهامة والمؤثرة إلى صانعي القرار المهتمين بها، كما يقوم بالرد على إستفسارات المديرين المتعلقة بجميع الجوانب الخاصة بالمنافسين.

وبهذه الطريقة، يستقبل مديرو الشركة المعلومات الخاصة بمنافسيهم في الوقت المناسب إما عن طريق المكالمات التليفونية، أو البريد الإلكتروني، أو النشرات، أو الخطابات، أو التقارير التي يتم إرسالها إليهم. وبالإضافة لذلك، يستطيع المديرون أن يكونوا على صلة بالنظام حينما يكونوا بحاجة إلى تفسير بعض التحركات أو التصرفات المفاجئة للمنافسين، أو حينما تكون هناك

حاجة إلى معرفة الكيفية التي يتوقع أن يستجيب بها المنافسون لبعض التحركات أو التصرفات التي تخطط الشركة القيام بها.

وبالنسبة للشركات الصغيرة التي لا تستطيع إيجاد نظام رسمي للإستخبارات التنافسية ، فإنها قد تقوم بتخصيص بعض الأفراد أو المديرين لأداء مهام محددة لملاحظة ورصد منافسين محددين. وهذا قد يعني قيام كل مدير إعتاد على مواجهة منافس معين بمهمة تتبع ورصد هذا المنافس وتوفير المعلومات الخاصة به من واقع خبرة التعامل معه. وبالتالي إذا احتاج أي شخص في الشركة معلومات معينة عن منافس محدد، فإنه يقوم بالاتصال بهؤلاء الأفراد (المديرين) الذين تم تخصيصهم لتوفير المعلومات عن المنافسين الذين يتعاملون معهم أو الذين تتوافر لديهم خبرات سابقة في التعامل معهم.

### **الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies :**

بعد أن يتم تحديد وتقييم المنافسين الرئيسيين، يكون على الشركة أن تقوم بتصميم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للمستهلك. ولكن يبقى السؤال المطروح في هذا الصدد هو: ما هي بدائل الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن للشركة تنفيذها ؟ وأي إستراتيجية منهم ستكون أفضل للشركة ؟ وما هي الإستراتيجية التسويقية الأفضل لكل خط من خطوط المنتجات التي تقدمها الشركة للأسواق ؟

### **مداخل وضع الإستراتيجية التسويقية:**

يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أو الأفضل بالنسبة لكل الشركات. حيث يجب على كل شركة أن تقوم بتحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة، ومع أهدافها، ومواردها، ومع الفرص



السوقية المتاحة أمامها. وحتى بالنسبة للشركة الواحدة ، فقد يتم إستخدام إستراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال أو المنتجات الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، إستخدمت شركة جونسون أند جونسون إستراتيجية تسويقية ساهمت في تحقيق قيادة سوقية للعلامات الخاصة بها في أسواق المستهلك النهائي التي تتصف بالإستقرار، في الوقت الذي إستخدمت فيه إستراتيجية تسويقية مختلفة لمنتجاتها في أسواق الأعمال التي تتعامل فيها، وبصفة خاصة في سوق الأعمال الخاص بخدمات الرعاية الصحية.

وتختلف الشركات أيضا في الكيفية التي تؤدي بها عمليات التخطيط الإستراتيجي. فهناك العديد من الشركات الكبيرة تقوم بتنمية إستراتيجيات تسويقية تنافسية رسمية. بينما نلاحظ قيام شركات أخرى بتنمية إستراتيجيات ذات طابع أقل رسمية، حيث نجدها تعتمد بشكل كبير على إتجاهات الموضة السائدة، الأمر الذي يكون من شأنه تقليل درجة الرسمية في الإستراتيجيات التي تتبناها.

**الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية Basic Competitive Strategies:**  
إقتراح مايكل بورتر ثلاثة إستراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها الشركات وهي:

**1- قيادة التكاليف Overall Cost Leadership:** تحاول الشركة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض لتكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر. ومن أمثلة الشركات الرائدة في ممارسة هذه الإستراتيجية شركة دل للكمبيوتر، وول مارت للتجارة والتوزيع.



2- التمايز **Differentiation**: تركز الشركة هنا على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها. ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من الشركات بشرط ألا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة. ومن أمثلة الشركات الكبيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد شركة أي بي أم وشركة كاتربيلر، واللذان يعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات، وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب.

3- التركيز **Focus**: وهنا تقوم الشركة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق كله.

وتستطيع الشركات التي تتبع إحدى هذه الإستراتيجيات الثلاث السابقة تحقيق النجاح في الأسواق التي تعمل فيها وتقوم على خدمتها . وفي نفس الوقت نستطيع القول بأن الشركات التي لا تسير وفقا لإحدى هذه الإستراتيجيات الثلاثة بشكل واضح ، فإن مصيرها عادة ما يؤول إلى الفشل. ويطلق على مثل هذه الشركات التي ضلت طريقها لإستراتيجية محددة بالواقفون في منتصف الطريق **Middle-of-the-roads**. حيث أنهم لم يستطيعوا أن يصلوا إلى طريق تدنية التكاليف، كما لم يستطيعوا أيضا أن يصلوا إلى طريق تحقيق قيمة مدركة مرتفعة لدى عملائهم، ويحدث هذا في نفس الوقت الذي لم يأخذوا فيه حتى طريق التركيز على خدمة بعض القطاعات السوقية المحددة. والحقيقة فإن تلك الشركات الواقفة في منتصف الطريق نجدها قد طمعت في ممارسة جميع هذه الإستراتيجيات، وبالتالي تكون النتيجة في النهاية هي عدم تحقيقها لأي شيء بصورة جيدة.

## إستراتيجيات التسويق التنافسية لتريسي، ويرسيما :

قام إثنان من إستشاريو التسويق في الوقت الحاضر وهما مايكل تريسي Michael Treacy وفريد ويرسيما Fred Wiersema بتقديم تصنيف جديد لإستراتيجيات التسويق التنافسية. حيث أشارا إلى أن قدرة الشركات على تحقيق قيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للمستهلكين الذين يتعاملون معهم. وبناءً على هذا تستطيع الشركات إتباع أحد ثلاث إستراتيجيات من تلك الإستراتيجيات التي يطلق عليها نظم القيمة Value Disciplines، والتي تسعى إلى تقديم وتوصيل قيمة كبيرة إلى المستهلك. وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

### 1- إستراتيجية التميز التشغيلي Operational Excellence : تستطيع

الشركة هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها في السعر وتوفير الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات. فهي تعمل على تخفيض التكاليف ، كما تسعى لخلق نظام كفاء لتوصيل القيمة للمستهلك. وتركز الشركة هنا على خدمة هؤلاء المستهلكين ممن يرغبون منتجات ذات جودة مرتفعة وموثوق في أدائها، في نفس الوقت الذي يرغب فيه هؤلاء المستهلكين في الحصول على هذه المنتجات بأسعار رخيصة وبطريقة سهلة وميسرة. ومن أمثلة الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد ول مارت Wal-Mart، ودل Dell.

### 2- إستراتيجية الإقتراب من المستهلك Customer Intimacy: يمكن

للشركة إمداد المستهلكين بالقيمة (المرتفعة) من خلال التحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في إستهدافها، وأيضاً من خلال تفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتوافق تماماً مع حاجات المستهلكين المستهدفين. وبذلك تتخصص الشركة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفة عن قرب. ومن هنا تقوم الشركة

ببناء قواعد بيانات تتطوى على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، وتحديد القطاعات المستهدفة، وتمكين رجال التسويق من الإستجابة السريعة لحاجات المستهلكين. ويمكن القول بأن الشركات القريبة من المستهلك **Customer-intimate Companies** تقوم بخدمة نوعية معينة من المستهلكين ممن يكون لديهم استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه تماما. وتسعى هذه الشركات إلى القيام بأي شئ يمكنها من بناء ولاء طويل الأجل لعملائها، ويمكنها من الإستمرارية في تقديم القيمة خلال جميع مراحل دورة حياة المستهلك معها. ومن أمثلة الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد سوني Sony، وليكزس Lexus، وأميركان إكسبريس American Express، وخطوط الطيران البريطانية British Airways.

3- إستراتيجية قيادة المنتج **Product Leadership**: تعمل الشركة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة، وبالتالي تحاول تلك الشركات التي يتم وصفها بقيادة المنتج **Product Leaders** بأن تكون مفتوحة دائما على الأفكار الجديدة. كما نجدها تتعقب دائما الحلول المبتكرة التي يمكن أن يقدمها المنتج، ومن ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق بصورة سريعة. وبالتالي يلاحظ أن هذه الشركات تخدم هؤلاء المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها والتي قد تتمثل في سعرها المرتفع أو عدم سهولة ويسر الحصول عليها.

ومن أمثلة هذه الشركات نجد إنتل Intel، وموتورولا Motorola، وميكروسوفت Microsoft.

وفي النهاية، يلاحظ قيام بعض الشركات بمحاولة إستخدام أكثر من نظام من نظم القيمة السابق ذكرها في نفس الوقت. ومن أمثلة تلك الشركات نجد فيدكس FedEx والتي تستخدم كل من نظامي التميز التشغيلي والقرب من المستهلك. وعلى الرغم من ذلك فهذه النوعية من الشركات قليلة إن لم تكن نادرة. حيث أن محاولة التفوق في جميع نظم القيمة، سوف يؤدي في النهاية إلى عدم إجادتها لأي نظام منهم.

### الأوضاع التنافسية Competitive Positions:

تتنافس الشركات داخل قطاعات سوقية محددة ، وخلال مراحل زمنية معينة. وتختلف هذه الشركات في أهدافها ومواردها، فهناك شركات كبيرة وأخرى صغيرة. ويمتلك بعض هذه الشركات الكثير من الموارد ولا يمتلك البعض الآخر منها نفس القدر من الموارد. شركات نجدها قديمة وراسخة في السوق والأخرى مازالت حديثة العهد بهذا السوق. وبينما يتطلع البعض من هذه الشركات إلى تحقيق نمو سريع في الحصة السوقية ، يركز البعض الآخر منها على تحقيق الأرباح في الأجل الطول. ويؤدي هذا كله إلى إختلاف الأوضاع والمراكز التنافسية للشركات في الأسواق المستهدفة التي تعمل فيها أو تخطط للدخول فيها وخدمتها.

وسوف نقوم الآن بتوضيح مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة الشركات داخل السوق المستهدف (قادة السوق Market Leaders، وأصحاب التحدي أو كبار السوق Market Challengers، والتابعين Market Followers، وصغار السوق Nichers). فإذا فرض أن هناك صناعة ما تحتوي على الشركات الموضحة



في الشكل رقم (3-8). فإن هذا يعني أن نسبة 40% من السوق تكون تحت سيطرة قائد السوق، وهو الشركة التي تملك أكبر حصة سوقية. كما أن هناك نسبة تصل إلى 30% من السوق تسيطر عليها الشركات التي يطلق عليها أصحاب التحدي أو كبار السوق، وهي تلك الشركات التي تعدو وتتسابق وتحارب بشكل جدي لزيادة حصتها السوقية. وبالإضافة لذلك فإن هناك نسبة 20% من السوق تقع تحت يد ما يطلق عليهم بالتابعين، وهي تلك الشركات التي تحاول أن تحافظ على حصتها السوقية بدون أي مشاكل وبدون أي تحرك مبادر. ويطلق على نسبة الـ 10% الباقية من السوق "صغار السوق"، حيث أنها تلك الشركات التي تعمل على خدمة قطاعات صغيرة جداً من السوق تتجاهلها ولا تهتم بها الشركات الأخرى في الصناعة.

شكل رقم (3-8): هيكل السوق

قائد السوق	أصحاب التحدي "كبار السوق"	التابعين	صغار السوق
40%	30%	20%	10%

ويوضح الجدول رقم (1-8) مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي قد تستخدمها تلك النوعيات المختلفة من الشركات الممثلة لقادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين، وصغار السوق. ويجب التنويه هنا بأن هذا التصنيف لا ينطبق بالضرورة على الشركة الواحدة في جميع الأسواق التي تعمل بها، ولكنه يصلح لوصف وضعها التنافسي داخل سوق أو صناعة معينة. فقد تكون هناك شركات كبيرة - مثل أي بي أم ، ومايكروسوفت، وبروكتر أند جامبل، أو ديزني - قائمة في بعض الأسواق، ولكنها لا تعتبر كذلك في سوق آخر. فعلى سبيل المثال تعتبر شركة بروكتر أند جامبل قائمة في العديد من الأسواق مثل أسواق منتجات غسيل الأطباق، ومنظفات



الغسلات، والحفاضات، والشامبو، ولكنها تعتبر من أصحاب التحدي  
Challengers في أسواق أخرى مثل أسواق منتجات صابون اليد ومنظفات  
الوجه. ويمكن القول بأنه غالبا ما تميل مثل هذه الشركات إلى استخدام  
إستراتيجيات مختلفة لمختلف وحدات الأعمال التي تملكها، أو لمختلف  
المنتجات التي تتعامل فيها. حيث تعتمد الإستراتيجية المناسبة التي يتم  
إختيارها على المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو للمنتج الذي يتم تسويقه.

#### جدول رقم (8-1):

الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها من قبل قادة السوق، وأصحاب التحدي، والتابعين،

#### وصف السوق

إستراتيجيات قائد السوق	إستراتيجيات أصحاب التحدي (كبار السوق)	إستراتيجيات التابعين	إستراتيجيات صغار السوق
*توسيع رقعة السوق ككل.	*هجوم أمامي كامل.	*المتابعة عن قرب (المباشرة).	*التعامل مع كل مستهلك على حده.
*حماية الحصة السوقية.	*هجوم غير مباشر.	*المتابعة عن بعد (غير المباشرة).	*التعامل مع السوق.
*زيادة الحصة السوقية.			*تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

#### أولا إستراتيجيات قائد السوق Market Leader Strategies:

تتطوي معظم الصناعات على قائد سوقي معترف به من قبل الشركات  
الأخرى فيها. ويمتلك هذا القائد أكبر حصة سوقية، كما أنه عادة ما يقوم  
بقيادة الشركات الأخرى في إجراء التغييرات السعرية، وتقديم المنتجات  
الجديدة، وفي التغطية السوقية للتوزيع، وأيضا في مجال الإنفاق الترويجي.  
وقد يكون هذا القائد محل إعجاب، وإحترام، وتقدير الشركات الأخرى العاملة

معه في نفس الصناعة وقد لا يكون كذلك. ولكن الشيء المؤكد هو تسليم وإذعان هذه الشركات الأخرى لسيطرة هذا القائد على السوق أو الصناعة التي يعملون فيها. وقد يأخذ شكل التعامل مع هذا القائد من قبل الشركات المنافسة صورة أو نمط التحدي، أو التقليد، أو التجنب. ومن أمثلة قادة السوق المعروفين في العالم بشكل كبير نجد شركات مثل ول-مارت (Wal-Mart) في مجال تجارة التجزئة، وجنرال موتورز (GM) في مجال السيارات والمحركات، وأي بي أم (IBM) في مجال الحواسيب الآلية وخدمات تكنولوجيا المعلومات، وكاتربيلر (Caterpillar) في مجال صناعة المعدات والتجهيزات الخاصة بالحركة أو المناولة، وكوكاكولا (Coca-cola) في مجال المشروبات الخفيفة، وماكدونالدز (MacDonald's) في مجال المأكولات السريعة، ونايكي (Nike) في مجال صناعة الملابس والأحذية، وجيليت (Gillette) في مجال صناعة معجون وشفرات الخلاقة.

ويلاحظ أن حياة القائد ليست سهلة، فهي تتطلب الرصد والملاحظة المستمرة لما يحدث حوله. حيث تحاول بعض الشركات الأخرى الموجودة في نفس السوق الدخول معه في تحدي من خلال تنمية وتطوير جوانب القوة لديها، أو من خلال سعيها لإكتساب ميزة تنافسية بالتركيز على أي جوانب ضعف لديه. وقد يفقد القائد بهذا الشكل قيادته لهذا السوق، ومن ثم يأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة له. ويلاحظ أن عملية تطوير وإبتكار منتجات جديدة تمثل أحد التحديات الأساسية التي قد تؤدي إلى فقدان قيادة السوق أو السيطرة عليه، ومن الأمثلة الدالة على ذلك إنتزاع شركتي نوكيا وأريكسون للتليفونات الرقمية قيادة السوق من شركة موتورولا لإنتاج التليفونات التقليدية (Analog Models). وقد يفقد القائد قيادته للسوق لأسباب أخرى مثل عدم قدرته على تقدير ظروف المنافسة بصورة صحيحة وسليمة، أو تمسكه

بمنتجات تقادمت في مواجهة منتجات أكثر تطورا وجدائة وأكثر مواكبة لمتطلبات الموضة في الأسواق.

وتستطيع الشركات القائمة أن تدعم مركزها في السوق - كما سبق الإشارة في الجدول السابق - بثلاثة إستراتيجيات ، يمكن ذكرها الآن بشيء من التفصيل كما يلي:

### 1- زيادة الطلب الكلي Expanding the total Demand:

تحصل الشركة القائمة عادة علي معظم الزيادة في الطلب عندما يحدث تمديد أو توسيع لرقعة السوق الذي تعمل فيه . فعلي سبيل المثال ، نجد إنه إذا زاد طلب الأمريكيان علي الصور الفوتوغرافية فإن معظم هذه الزيادة سوف تفوز بها شركة كوداك، حيث تبلغ حصتها السوقية نسبة تزيد عن 80% من السوق الأمريكي. وبالتالي إذا استطاعت كوداك أن تقنع المزيد من الأمريكيان بأخذ عدد أكبر من الصور الفوتوغرافية ، فإنها سوف تكون أكثر المستفيدين من تلك الزيادة في الطلب على الصور في هذا السوق.

ويمكن للقائد توسيع أو زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد، أو تنمية إستخدامات جديدة لمنتجاته ، أو زيادة معدلات إستخدام المنتج/المنتجات الخاصة به. فعلي سبيل المثال ، يمكن لشركة قائمة في سوق العطور للسيدات أن تجد مستخدمات جدد لمنتجاتها في الأسواق الحالية التي تعمل فيها من خلال إقناع السيدات التي لا تستخدم العطور بمحاولة التجربة. كما قد تقوم هذه الشركة في محاولتها للوصول إلى مستخدمين جدد بالبحث عنهم في قطاعات سوقية ذات خصائص ديموغرافية جديدة ، كأن تقوم بتقديم منتجاتها من العطور إلى الرجال. كما قد تقوم بتوسيع نطاق أعمالها ليشمل قطاعات جغرافية جديدة ، كأن تقوم ببيع منتجاتها من العطور في دول أخرى.

ويستطيع رجال التسويق توسيع رقعة الأسواق التي يعملون فيها من خلال إكتشاف وترويج إستخدامات جديدة لمنتجاتهم. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة إنتل Intel بتوجيه جزء كبير من إستثماراتها للتنمية وتطوير نماذج جديدة من الحواسيب الشخصية، والشبكات، وتطبيقات الإتصالات عن بعد. وقد إنعكس ذلك على زيادة الطلب على منتجاتها من المعالج صغير الحجم Microprocessors. وأخيرا، يمكن لقادة السوق توسيع حجم الأسواق من خلال إقناع الأفراد وتشجيعهم على زيادة معدلات إستخدامهم لمنتجاتهم. وعادة ما يتم ذلك من خلال الأنشطة الترويجية، وتقديم بعض التخفيضات السعرية والعروض الخاصة من وقت لآخر.

## 2- حماية الحصة السوقية Protecting Market Share:

في الوقت الذي تسعى فيه الشركة القائدة لزيادة حجم السوق الكلى الذي تعمل فيه، يكون عليها أيضا حماية أعمالها (حصتها الحالية) من أي هجوم محتمل من قبل المنافسين. فكوكاكولا عليها أن تحمي نفسها في مواجهة بيبسى، وجيليت في مواجهة بيك، وكارفور في مواجهة فتح الله... وهكذا. ولكن يبقى السؤال المطروح هنا هو: ماذا يمكن لقائد السوق عمله لحماية وضعه السوقي؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول أنه يجب على القائد في البداية أن يعالج جوانب الضعف الخاصة به والتي يمثل وجودها فرصا متاحة أمام المنافسين للهجوم عليه، كما يكون عليه أيضا الوفاء بوعوده المتعلقة بالقيمة التي سيقدمها لعملائه. كما ينبغي أن يظل سعره متناسبا مع القيمة المدركة لدى المستهلك عن العلامة الخاصة بمنتجاته. وبالإضافة لذلك يكون من الضروري أن يعمل جاهدا للحفاظ على العلاقات القوية التي تربطه بالمستهلكين المهتمين به. إن هذا يعني ضرورة قيام القائد بسد أي ثغرات يمكن أن يهاجمه من خلالها منافسيه. ومن أفضل النصائح التي يمكن تقديمها للقائد هنا تلك النصيحة التي ترى بأن خير وسيلة للدفاع هي الهجوم،



وأن أفضل طريق لذلك هو الإستمرار في الابتكار. فالقائد يجب أن يستمر في قيادة الصناعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة للمستهلك، وأن يستمر كذلك في استخدام طرق توزيع فعالة، بالإضافة إلى ضرورة سعيه الدائم إلى تخفيض التكاليف. وبمعنى آخر، يكون علي القائد أن يحافظ علي تحقيق تصاعد مستمر في فعاليته التنافسية ، وفي القيمة التي يقدمها لعملائه المربحين.

### 3- زيادة الحصة السوقية Expanding Market Share:

يمكن أيضا لقادة السوق تحقيق النمو من خلال سعيهم لزيادة حصتهم السوقية. فزيادة صغيرة في الحصة السوقية قد يعنى تحقيق زيادة كبيرة جدا في المبيعات. فمثلا نجد أن زيادة الحصة السوقية في سوق القهوة الأمريكي بنسبة لا تتعدى 1% إنما يعنى تحقيق زيادة في الثروة بمقدار 48 مليون دولار ، كما أن نفس هذه النسبة من الزيادة في الحصة السوقية في سوق المشروبات الخفيفة يعنى زيادة في الثروة بمقدار 500 مليون دولار. وتشير الدراسات إلى إرتفاع الربحية مع زيادة الحصة السوقية ، الأمر الذي دفع العديد من الشركات إلى السعى لتمديد وتوسيع حصصها السوقية بغرض تحسين ربحيتها.

وعلي الرغم من ذلك ، فقد أشارت الدراسات التي تم إجرائها على بعض الصناعات والأسواق الأخرى بأن هناك شركات تحقق ربحية مرتفعة علي الرغم من انخفاض حصتها السوقية . وتعتبر شركة لكزس Lexus مثلا حيا علي ذلك، حيث يلاحظ أنه علي الرغم من صغر حجم الحصة السوقية لها في سوق السيارات العالمي، إلا أنها تحقق ربحية كبيرة كنتيجة لتقديمها مستوى مرتفع من الرفاهية في أداء السيارات التي تقوم بإنتاجها. ويلاحظ أن إرتفاع مستوى الربحية لمثل هذه الشركات في الأسواق التي تقوم بخدمتها قد يكون راجعا إلى مجموعة من الممارسات الصحيحة التي تقوم بها



مثل تقديم جودة مرتفعة، وخدمة جيدة، وبناء علاقات قوية ومباشرة مع عملائها.

كما يجب التنويه هنا أيضا على أن زيادة الحصة السوقية للشركة لن يؤدي في كل الأحوال إلى تحسين ربحيتها بشكل تلقائي ، حيث أن ذلك يتوقف على الإستراتيجية التي ستتبعها لزيادة تلك الحصة السوقية . فمن الواضح وجود كثير من الشركات يملك حصة سوقية كبيرة ، وعلى الرغم من ذلك لا نجده يحقق إلامستوى منخفض من الربحية. فقد تكون التكاليف التي تتحملها الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة مرتفعة وتتجاوز أحيانا العوائد التي يمكن لها تحقيقها، الأمر الذي لا يجعلها تحقق مستويات مرتفعة من الربحية. يحدث هذا في الوقت الذي توجد فيه شركات أخرى تحقق مستوى مرتفع من الربحية، على الرغم من صغر حجم الحصة السوقية التي تملكها في الأسواق التي تقوم على خدمتها. وبالتالي يمكن القول بأنه يمكن لأصحاب الحصص السوقية الكبيرة تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية عندما تتخفف لديهم تكاليف الوحدة المنتجة مع زيادة الحصة السوقية، أو عندما تقوم الشركة بتقديم مستوى مرتفع من جودة المنتج بشكل يجعلها تستطيع وضع سعر مرتفع له يغطي تكاليف تقديم هذه الجودة المرتفعة.

ثانيا إستراتيجيات الشركات أصحاب التحدي (كبار السوق)

### **Market Challenger Strategies:**

يأتي بعد الشركة القائمة في السوق مجموعة الشركات أصحاب المركز الثاني ، أو الثالث، أو الأقل من ذلك. وعادة ما تكون هذه الشركات شركات كبيرة وليست صغيرة، مثل كولجيت، وفورد، وبيبيسي. ويمكن لهذه الشركات أن تقوم بتبني واحدة من إستراتيجيتين تنافسيتين ، فإما أن تقوم بمواجهة الشركة القائمة وتدخل معها في تحدي للحصول علي حصة سوقية أكبر

( وهذا هو ما نسميه بإستراتيجية الشركات أصحاب التحدي ) ، وإما أن تسعى فقط إلى مجرد البقاء والإستمرار في السوق بجوار القائد وترضى بدور التابع له ( وهذا هو ما يطلق عليه إستراتيجية الشركات التابعة ) .

ويجب علي تلك النوعية من الشركات (المتحدية) أن تقوم بتحديد المنافسين الذين ستدخل معهم في مواجهة وتحدي ، وتحديد كل ما يتعلق بأهدافهم الإستراتيجية. كما يمكن للشركة المتحدية أن تقوم بالهجوم علي قائد السوق نفسه ، فعلي الرغم من خطورة ذلك إلا إنه قد يعود عليها بالعديد من المكاسب وبصفة خاصة في حالة عدم قيام هذا القائد بخدمة السوق بصورة جيدة. ولتحقيق النجاح لهذا الهجوم فلا بد من إمتلاك الشركة لبعض المزايا التنافسية المستدامة وغير المتاحة للقائد . وقد تتمثل تلك المزايا التنافسية في ميزة تكاليفية تقود الشركة إلي تخفيض الأسعار، أو في ميزة تقودها إلي إمداد المستهلك بقيمة كبيرة بسعر مرتفع. وإذا إستطاعت الشركة بالفعل تحقيق ذلك فقد نجدها تشرع بعد ذلك في وضع أهدافها بالشكل الذي يمكنها من إنتزاع حصة سوقية جديدة لها في ذلك السوق الذي تعمل فيه وتخدمه. وعلى العكس من ذلك ، فقد تقوم الشركة بتجنب القائد بدلا من مواجهته والهجوم عليه. وعادة ما تميل الشركات صغيرة الحجم أو الشركات المحلية إلى إتباع هذه الإستراتيجية.

وبالرجوع مرة أخرى إلى إستراتيجية الهجوم التي يمكن للشركات المتحدية إتباعها ، فإننا نلاحظ أن هذا الهجوم قد يأخذ شكلا هجوما أماميا كاملا **Full frontal attack** ، ويتم ذلك من خلال العمل على مواجهة منتجات المنافس، وإعلاناته، وأسعاره، وجهود التوزيع التي يعتمد عليها. ويعنى هذا أن الهجوم الأمامي يعتمد على مهاجمة جوانب القوة لدى المنافس وليس جوانب ضعفه. ويتوقف نتائج هذا الهجوم على من يملك مجموعة أكبر

من جوانب القوة ، كما يتوقف أيضا على من يكون لديه قدرة و طاقة أكبر على تحمل الهجوم من الطرف الآخر. فإذا كان الطرف المتحدي لا يملك إلا قدر محدود من الموارد مقارنة بمنافسه، فإن إتباعه لإستراتيجية الهجوم الأمامي لن يكون مجدياً أو مرغوباً في مثل هذه الحالة أو ذلك الموقف التنافسي.

ويمكن للشركة المتحدية إختيار بديلا إستراتيجيا آخر يتمثل في قيامها بما يطلق عليه بالهجوم غير المباشر **Indirect Attack** على جوانب الضعف الخاصة بمنافسها، أو الهجوم على الفجوات والثغرات الخاصة بالتغطية السوقية له. فقد قامت شركة Dell على سبيل المثال بالهجوم على شركة IBM في سوق الأعمال الخاص بالحواسب الشخصية (PC) من خلال قيامها بالبيع والتوزيع المباشر للعملاء.

### ثالثا إستراتيجيات الشركات التابعة (التابعين) **Market Follower Strategies**:

لا ترغب كل الشركات أن تدخل في مواجه وتحدي مع قائد السوق. فليس من المتوقع أن يتعامل القائد مع التحديات بإستخفاف أو بعدم إكتراث. فإذا قام أحد المنافسين - المتحدين - بتخفيض السعر، أو تحسين مستوى الخدمة ، أو إضافة مزايا وإستخدامات جديدة للمنتج ، فإن القائد يمكنه أن يقوم بسرعة بتوفيق أوضاعه المتعلقة بالجوانب السابقة للرد على هذا الهجوم. ويجب أن تضع جميع الشركات المنافسة في حساباتها أن صفة القيادة في السوق ستعطي صاحبها قوة أكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل أن تقوم بها.

وفي المقابل يلاحظ أن الشركات التابعة يمكنها أن تحصل على العديد من المزايا التي قد لا تتوافر للقائد. فغالبا ما يعاني القائد من ارتفاع التكاليف التي يتحملها بغرض تنمية وتطوير منتجات وأسواق جديدة، وتوسيع مديات التوزيع. وعلى العكس من ذلك، نجد أن الشركات التابعة يمكنها أن تتعلم وتستفيد من خبرات القائد والتجارب التي مر بها، الأمر الذي يمكنها من أن تقوم بتقليد منتجات وبرامج القائد بإستثمارات أقل بكثير، وبالتالي تكون هناك إمكانية لتحقيق الربح والإستمرار بقوة في السوق.

وتجدر الإشارة هنا بأن الشركات التابعة لاتمثل نسخاً كربونية من القائد ، ومن ثم يجب أن يكون لها القدرة على المحافظة على المستهلكين الحاليين، بالإضافة إلى أهمية سعيها للفوز بحصة سوقية معقولة من المستهلكين الجدد. وهذا يعني ضرورة قيام تلك الشركات بتحقيق توازن بالقدر الكافي بين التتبع والملاحقة القريبة للقائد بالشكل الذي يمكن من إكتساب مستهلكين جدد منه، وبين أن يكون هذا التتبع والملاحقة بعيدا بالدرجة الكافية التي تجنبها الوقوع في صدام ومواجهه مباشرة معه.

وتحاول تلك الشركات التابعة الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق الذي تقوم بخدمته سواء من حيث الموقع المميز لها، أو الخدمات الهامة التي تقدمها، أو التمويل الجاد الذي تمنحه. وعادة ما نلاحظ أنه يتم إستهداف هذه الشركات للهجوم عليها من قبل الشركات الكبيرة (أصحاب التحدي). وبالتالي يكون عليها أن تحافظ على تكاليفها عند مستوى منخفض ، كما يجب عليها أيضا في نفس الوقت المحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها عند مستوى مرتفع، وأخيراً ينبغي عليها أن تحاول الدخول إلى أسواق جديدة كلما أمكن لها ذلك تجسبا للوقوع في صدامات محتملة مع الشركات الكبيرة في الأسواق الحالية التي تعمل فيها.



#### رابعاً إستراتيجيات صغار السوق Market Nicher Strategies:

عادة ما تتطوي كل صناعة على شركات تتخصص في خدمة قطاعات سوقية محدودة أو صغيرة. فبدلاً من السعي إلى إستهداف السوق كله أو حتى قطاعات سوقية كبيرة منه، فإن هذه الشركات نجدها تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية. وغالباً ما تكون هذه الشركات من الشركات الصغيرة الحجم والتي لا تملك إلا قدر محدود من الموارد. وقد تكون هذه الشركات وحدات أعمال صغيرة من تلك الوحدات التي تملكها شركات كبيرة الحجم. ويمكن لهذه الشركات - على الرغم من صغر الحصة السوقية لها - تحقيق مستوى مرتفع من الربحية من خلال تركيزها على قطاعات سوقية صغيرة ولكنها مربحة في نفس الوقت.

ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف يمكن لتلك النوعية من الشركات أن تكون شركات رابحة وبدرجة كبيرة كما سبق القول؟ قد يكون السبب الرئيسي لذلك يتمثل في سهولة خدمة تلك القطاعات السوقية الصغيرة، والتي يساعد تكوينها وحجمها المحدود على زيادة القدرة على معرفة المستهلكين المستهدفين فيها بدرجة أكبر مما هو متاح في القطاعات السوقية الكبيرة. الأمر الذي قد يكون من شأنه أيضاً زيادة القدرة على مقابلة حاجات المستهلكين بشكل أفضل مما يمكن للشركات الكبيرة القيام به في القطاعات السوقية الضخمة. وكنتيجة لذلك تستطيع هذه الشركات الصغيرة أن تقوم بتسعير منتجاتها بشكل يغطي التكاليف الخاصة بها بسبب القيمة المضافة التي حققتها في تعاملها مع عملائها المستهدفين. ويعني هذا أنه في الوقت الذي يستطيع فيه المسوقون الذين يستخدمون إستراتيجية التسويق الكلي Mass Marketing تحقيق أحجام كبيرة من المبيعات، يستطيع مسوقو تلك الشركات Nichers تحقيق هوامش ربح مرتفعة.



ويمكن القول بأن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيات التعامل مع قطاعات سوقية صغيرة هي التخصص **Specialization**. حيث تتخصص هذه الشركات في نوع واحد من الأسواق، أو المستهلكين، أو المنتجات. فعلى سبيل المثال، قد نجدها تتخصص في خدمة نوع واحد فقط من المستهلكين النهائيين، مثلما يحدث بالنسبة لمكاتب المحاماة التي قد نجدها تتخصص في قضايا جنائية، أو قضايا مدنية. وقد تتخصص هذه الشركات في التعامل مع مجموعة محددة من المستهلكين، مثلما نجده في قيام بنك التجارة بقصر تعاملاته على صغار العملاء والذين لا تعيرهم بعض البنوك الأخرى أي اهتمام.

ويلاحظ تركيز بعض هذه الشركات على عميل واحد فقط، أو تركيزها على عدد قليل ومحدد من المستهلكين أو العملاء. ولذلك قد نجدها تقوم ببيع كل مخرجاتها لشركة واحدة مثلما يحدث مع **Wal-Mart** أو جنرال موتورز **General Motors**. بينما نلاحظ البعض الآخر من هذه الشركات بتخصص في سوق جغرافي معين. وأخيرا، فقد تقدم هذه الشركات خدمات لا تتيحها الشركات الأخرى الكبيرة لعملائها. فعلى سبيل المثال، تقوم بعض البنوك بتلقي طلبات القروض عبر التليفون، ثم تقوم بتسليم النقود الخاصة بهذه القروض باليد إلى العميل.

وجدير بالذكر أن هذه النوعية من الإستراتيجيات **Niching** قد تتطوي على بعض المخاطر الهامة. فقد تنمو هذه الشركات بالدرجة التي تجذب الشركات الكبيرة للدخول إلى الأسواق التي تخدمها. ومن هنا قامت العديد من الشركات الصغيرة بخدمة العديد من القطاعات السوقية الصغيرة بدلا من الإقتصار على خدمة قطاع واحد فقط من تلك القطاعات الصغيرة، ويطلق على هذه الإستراتيجية بإستراتيجية إستهداف العديد من القطاعات السوقية الصغيرة **Multiple Niching**.

تحقيق التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجه بالمنافس:

يجب على الشركات أن تنظر إلى منافسيها عن قرب بغض النظر عن كونها شركة قائدة Leader ، أو متحديّة Challenger ، أو تابعة Follower ، أو شركة تتعامل مع قطاعات سوقية صغيرة Nicher . كما يجب أن تقوم أيضا الشركة باستخدام إستراتيجية تسويق تنافسية تحقق لها الفاعلية في تعاملها داخل السوق الذي تعمل فيه. على أن تقوم أيضا بإجراء تعديل مستمر على إستراتيجياتها لمواجهة التغيرات البيئية والتنافسية المحتملة. والسؤال المطروح الآن هو: هل يؤدي قيام الشركة بإنفاق وقت وجهد كبيرين لتتبع المنافسين إلى فقدانها وخسارتها التوجه بالمستهلك؟ والإجابة نعم، فعندما يزداد تركيز الشركة على منافسيها، فإن هذا قد يفقدها التركيز على صيانة وإستمرارية العلاقات مع المستهلكين المهمين والمربحين لها.

### الشركة الموجهة بالمنافس Competitor – Centered Company :

تعرف هذه النوعية من الشركات بأنها تتفق معظم وقتها في ملاحقة وتتبع تحركات المنافسين والحصص السوقية لهم، ولذلك نجدها تحاول وضع الإستراتيجيات التي تمكنها من التعامل معهم ومواجهتهم. ويلاحظ أن هذا المدخل ينطوي على بعض الإيجابيات، كما أنه لا يخلو أيضا من بعض السلبيات. فعلى الجانب الإيجابي، تقوم الشركة بتتبع وتطور توجه ذو طابع حربي Fighter Orientation. وبالتالي فهي تدفع رجال التسويق فيها إلى التيقظ الدائم ، والرصد المستمر لجوانب الضعف التي قد تطرأ على المكانة التسويقية للشركة ، في نفس الوقت الذي تهتم فيه ببحث وتعقب جوانب الضعف الخاصة بمنافسيها للإستفادة منها. أما على الجانب السلبي تصبح الشركة في حالة رد فعل دائم ومستمر لتحركات المنافسين وليس لتحركات وردود أفعال مستهلكيها تجاه منتجاتها وسياساتها وعلاقتها بهم. وكنتيجة للتركيز فقط على ما يقوم به المنافسين، فإن الشركة قد نجدها

لا تتحرك في الإتجاهات المخططة لتحقيق أهدافها المزعومة. وقد ينتهي بها الأمر ببساطة إلى مجرد السعي لتحقيق موائمة وتوافق مع الممارسات التي يقوم بها المنافسين داخل الصناعة التي يعملون بها، بدلا من السعي للتجديد والإبتكار لطرق جديدة من شأنها تحقيق قيمة كبيرة للمستهلكين.

### الشركة الموجهة بالمستهلك Customer-Centered Company :

تركز هذه النوعية من الشركات - على عكس سابقتها - على تنمية وتطوير علاقتها بالمستهلكين عند قيامها بتصميم إستراتيجياتها التسويقية. وبشكل واضح تستطيع هذه النوعية من الشركات أن تكون في وضع جيد يسمح لها بتحديد فرص سوقية جديدة، ووضع مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من إستغلال تلك الفرص. فمن خلال رؤيتها للحاجات التي يسعى المستهلك لإشباعها وتطور هذه الحاجات، فإنها تستطيع تحديد من هم مستهلكيها ، وما هي الحاجات الأكثر أهمية التي يجب عليها أن تركز عليها وتخدمها. الأمر الذي يمكنها في النهاية من أن تقوم بتوجيه مواردها وطاقاتها لتقديم قيمة كبيرة لمستهلكيها وعملائها المستهدفين.

### الشركات الموجهة بالسوق

#### Market- Centered Companies:

يفرض الواقع العملي حاليا على الشركات أن تكون موجهة بالسوق . وهذا يعنى ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها علي كل من مستهلكيها ومنافسيها. كما يجب علي الشركة هنا ألا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا علي معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها.

ويشير الشكل رقم (4-8) إلى مرور الشركات بأربعة توجهات مختلفة عبر الزمن . ففي المرحلة الأولى كانت الشركات موجهة بالمنتج ، وكانت تعطى إهتماما أقل بكل من المستهلكين والمنافسين. أما في المرحلة الثانية ،

فقد أصبحت الشركات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعنى أنها بدأت تعطى اهتماما أكبر بالمستهلكين. وفي المرحلة الثالثة بدأت الشركات بإعطاء اهتمام أكبر بالمنافسين، وبالتالي أصبحت موجهة بالمنافس. أما الآن، فقد احتاجت الشركات بأن تكون موجهة بالسوق، ويعنى هذا - وكما قلنا من قبل - قيامها بإعطاء اهتماما متوازنا بكل من المستهلكين والمنافسين معا. فهي تنظر وتركز علي منافسيها حتى تستطيع مواجهتهم والتعامل معهم، كما أنها تحتاج إلى التقرب من مستهلكيها والتعرف عليهم حتى يمكنها تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مربحة معهم من خلال تقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها منافسيها.

شكل قم (8-4): تطور توجهات الشركة

التركيز على المستهلك

نعم		لا	
التركيز على المنافسة	نعم	التوجه بالسوق Market Orientation	التوجه بالمنافس Competitor Orientation
		التوجه بالمستهلك Customer Orientation	التوجه بالمنتج Product Orientation





**التسويق في العصر الرقمي  
آليات التواصل الجديدة  
مع المستهلك**



## الأهداف التعليمية للفصل

بعد أن تقوم بقراءة هذا الفصل فإنك ستكون قادراً علي:

- 1- تحديد القوي الرئيسية التي تشكل العصر الرقمي الجديد.
- 2- تفسير الكيفية التي تستجيب بها الشركات للإنترنت والتقنيات التكنولوجية الجديدة المرتبطة بإستراتيجيات الأعمال الإلكترونية .
- 3- المنافع التي تعود علي كل من المشتريين والبائعين جراء استخدام إستراتيجيات الأعمال الإلكترونية.
- 4- استعراض المجالات الأربعة الأساسية للتجارة الإلكترونية.



## مقدمة:

خضعت الإستراتيجيات والممارسات التسويقية خلال الآونة الأخيرة إلى العديد من التغيرات الدرامية المتصاعدة في حدوثها وتأثيرها. حيث كان للتطورات التكنولوجية الهائلة - والتي إنطوت فيما إنطوت عليه علي ظهور الإنترنت - الأثر الرئيسي علي ممارسات كل من المشتريين والمُسوقين الذين يقومون بخدمتهم. ويمكن القول بأن سعي الشركات للنمو والنجاح بقوة، أو حتى البقاء والإستمرار في ظل العصر الرقمي الجديد يلقي عبء كبير علي رجال التسويق بأن يقوموا بإعادة التفكير في إستراتيجياتهم التي يضطلعون للقيام بها، وأن يسعوا إلي إجراء التعديلات اللازمة عليها بالشكل الذي يجعلها تتوافق مع تلك التغيرات البيئية الجديدة والمستحدثة.

ونستطيع أن نؤكد هنا علي أن التقدم التكنولوجي الحديث، والذي إنطوي - كما سبق القول - علي الإنتشار الكبير والسريع لإستخدام الإنترنت قد عمل علي خلق ما أطلق عليه البعض "بالإقتصاد الجديد" New Economy . وعلي الرغم من وجود جدلا واسعا في السنوات الأخيرة حول طبيعة- أو حتى وجود - مثل هذا الإقتصاد الجديد ، فإن الجميع يتفق علي التأثير الفعلي للإنترنت وتقنيات التواصل والإتصال الجديدة علي كل من المُسوقين والمُشتريين في آن واحد. حيث يلاحظ أن العديد من إستراتيجيات التسويق النمطية ، وكذلك الكثير من الممارسات الماضية مثل التسويق الكلي Mass Marketing ، وتتميط المنتج، والإعلان في وسائل الإعلان التقليدية، والتوزيع من خلال متاجر التجزئة يتم رؤيتها وإدراجها الآن تحت ما يطلق عليه "بالإقتصاد القديم" Old Economy. ومن ناحية أخرى لا يعني هذا النهاية لتلك الإستراتيجيات والممارسات، فالحقيقة أنها سوف تستمر كإستراتيجيات وممارسات هامة في الإقتصاد الجديد. ولكن لن يقتصر



الأمر عليها، فعلى المسوقين أن يتحركوا أيضا لتنمية وتطوير إستراتيجيات وممارسات جديدة تتوافق بشكل أفضل مع البيئة الجديدة التي نعيشها اليوم.

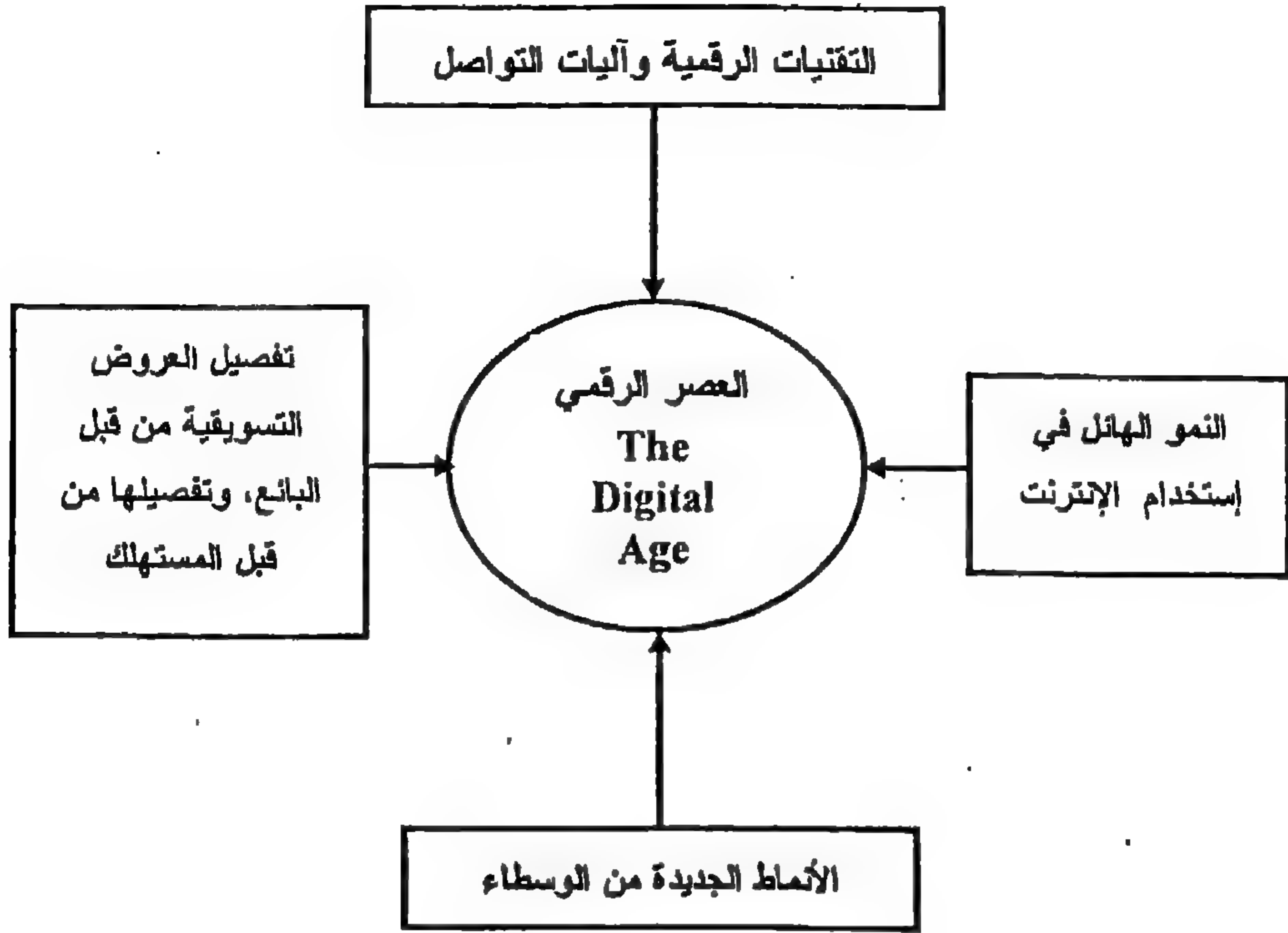
وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة القوي الرئيسية التي من شأنها تشكيل العصر الرقمي الجديد. ثم نتطرق بعد ذلك إلى إستعراض الكيفية التي يمكن من خلالها إجراء تغيير على إستراتيجيات وممارسات التسويق بالشكل الذي يجعلها تقابل وتتوافق مع متطلبات هذا العصر الجديد الذي نتعايش مع جميع معطياته في كل جوانب تعاملاتنا اليومية.

**أولاً: القوي الرئيسية التي تشكل عصر الإنترنت:**

هناك العديد من القوي تلعب دوراً حيوياً في إعادة تشكيل الإقتصاد العالمي، ومن أمثلتها نجد التكنولوجيا، والعولمة، وحركات حماية البيئة، وغيرها من القوي الأخرى. وسوف نقوم الآن بمناقشة أربع قوي تؤثر وكما قلنا في تحديد شكل العصر الرقمي الجديد:

- التقنيات الرقمية وآليات التواصل .
- ظهور الإنترنت .
- الأنواع أو الأنماط الجديدة من الوسطاء .
- تفصيل العروض التسويقية من قبل البائع Customization وتفصيل العروض التسويقية من قبل المستهلك Customerization.

شكل رقم (9-1): القوي التي تشكل عصر الإنترنت



### 1- التقنيات الرقمية وآليات التواصل Digitalization and Connectivity:

عملت معظم الأجهزة والأنظمة في الماضي - والتي تراوحت ما بين أنظمة التليفون، وساعات اليد، وأجهزة التسجيل الموسيقية إلى الآلات الصناعية وأجهزة التحكم والرقابة - وفقا لآلية معلومات غير رقمية (أنالوج) Analog Information، وتعتبر تلك الآلية بمثابة متغير مستمر في إستجابته للمثيرات المادية Physical Stimuli. أما الآن فقد حدث نمو متزايد في أعداد الأجهزة والأنظمة التي تعمل وفقا لآلية معلومات رقمية Digital Information ، والتي تأتي كخلايا ثنائية Bits من أصفار zeros وأرقام

ones. وقد سهل هذا من إمكانية تحويل الكتب والبيانات والأصوات والصور إلى تلك التيارات الرقمية الثنائية. وكما قلنا، فلعديد من الأنظمة والأجهزة مثل أجهزة الحاسب الآلي المحمول Laptop Computer، والبرامج Software، والألعاب Games، وآليات تخزين المعلومات Information Storage أصبحت تتطوي على مكونات رقمية تقوم بتشغيل تلك الأنظمة والأجهزة وفقا للتقنية الجديدة.

ويتطلب تدفق تلك الخلايا الثنائية من جهاز أو موقع إلى جهاز أو موقع آخر نوعا من الإتصال والتواصل Connectivity، والذي أمكن تحقيقه من خلال شبكات الإتصال بعيدة المدى Telecommunications Networks. وبالفعل بدأ تنفيذ الكثير من الأعمال التي تجري حاليا عبر تلك الشبكات التي تحقق التواصل بين الأفراد والشركات. ومن أمثلة تلك الشبكات التي نتحدث عنها مايلي:

- **الإنترانت Intranet :** وهي شبكات تحقق التواصل بين الأفراد العاملين الموجودين داخل الشركة الواحدة ببعضهم البعض، وكذلك تحقق التواصل بين العاملين وبين الشبكة الخاصة بالشركة.
- **الإكسترانت Extranet :** وهي تلك الشبكات التي تحقق التواصل بين الشركة وبين مجموعة من الأطراف الخارجية مثل مصادر التوريد، وقنوات التوزيع، وغيرهم من الشركاء الخارجيين.
- **الإنترنت Internet :** وهي شبكات الحاسب الآلي التي تربط بين عدد هائل من مواقع الويب، والتي تعمل على تحقيق التواصل بين جميع المستخدمين على اختلاف أنواعهم حول العالم ، ليس هذا فحسب بل يمكن اعتبارها أيضا مستودع ضخ لأشكال وكميات مذهلة من المعلومات. وتشبه الإنترنت طريق سريع يمكن من خلاله نقل المعلومات وتحقيق الاتصالات من موقع لآخر بدرجات غير معقولة من السرعة.

## 2- النمو الهائل في استخدام الإنترنت :

مع ظهور شبكة الاتصالات العالمية World Wide Web وبرامج تصفح الويب Web Browsers خلال فترة التسعينات ، تحولت الإنترنت من مجرد أداة اتصال إلى ثروة تكنولوجية هائلة. وقد نما عدد مستخدمي الإنترنت خلال السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين إلى حوالي 400 مليون مستخدم. وفي بداية عام 2002 ، وصلت نسبة استخدام الإنترنت في الولايات المتحدة 66% من إجمالي حجم المجتمع الأمريكي. ويرى الباحثون بأن نمو معدل الدخول علي الإنترنت بين مواطني العالم سوف يستمر في التصاعد، حيث بلغ عدد مستخدمي الويب علي الشبكة العالمية حوالي 533 مليون فرد خلال عام 2003، ومن المتوقع أن يصل ذلك العدد إلي ما يقرب من 1.5 بليون فرد خلال سنة 2007. ويمثل هذا الانفجار الخاص بنمو الأشكال المختلفة لإستخدام الإنترنت قلب ما يطلق عليه بالإقتصاد الجديد.

كما يمكن إعتبار الإنترنت تلك الثورة التكنولوجية للألفية الجديدة ، والتي ساهمت في تمكين المستهلكين ومنظمات الأعمال من التواصل والإتصال بكل الأشكال والطرق الممكنة والمفضلة لهم. ولفترة قريبة ظلت الإنترنت تلعب دور المبادأ أوالمبادر - أو علي الأقل دور أفضل مدعم - لكل إبتكار إقتصادي جديد. فالإنترنت تمكن المستهلكين والشركات من الوصول إلى والمشاركة في كميات ضخمة من المعلومات بمجرد (كليك أو) إجراء القليل من الضغط علي فأرة الحاسب الآلي. وتشير الدراسات الحديثة إلي قيام الكثير من المستهلكين بإستخدام وتقييم المعلومات المنشورة علي الإنترنت قبل إتخاذهم لقراراتهم الحياتية الهامة. حيث تؤكد الإحصائيات بأن هناك فرد من كل 3 أفراد من المستهلكين يستخدم - وبدرجة كثيفة - الإنترنت لتجميع معلومات تساعد علي إختيار المدرسة أو الجامعة التي يدخلها، والسيارة التي سيقوم بشرائها، وإيجاد الوظيفة التي يتطلع إليها، وإتخاذ قرارات الإستثمار الهامة التي يضطلع

بإتخاذها. وكنتيجة لهذا، نستطيع القول بأنه إذا كانت هناك رغبة حقيقية لدى الشركات في المنافسة الفعالة داخل الأسواق الجديدة، فإنه يكون عليها إما أن تقوم بتبني تكنولوجيا الإنترنت في ممارستها لأعمالها، أو أن تتحمل مخاطر تجاهلها لأحد أهم معطيات الواقع الحالي .

### 3- الأنماط الجديدة من الوسطاء New Types Intermediaries:

ساهمت التقنيات التكنولوجية الجديدة في ظهور آلاف المنظمات الاعتبارية الموجودة علي الإنترنت، والتي يطلق عليها "دوت كوم" dot-coms. وقد أدى النجاح الكبير لتلك النوعية من الشركات مثل أمازون دوت كوم Amazon.com، وياهو دوت كوم yahoo.com، و eBay، و E Trade إلى التأثير بشكل واضح علي العديد من الشركات الصناعية التقليدية، وكذلك علي الموزعين الموجودين في الأسواق الفعلية. فعلي سبيل المثال ، تأثرت شركة كومباك للكمبيوتر Compaq - والتي كانت تعتمد في بيع أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بها على موزعي وتجار التجزئة - بما قامت به شركة دل Dell، والتي حققت نمو سريع من خلال إعتمادها علي البيع الإلكتروني لمنتجاتها. وقد بدأت جميع المتاجر الفعلية أو التقليدية التي تعمل في مجال تجارة التجزئة بجميع أنواعها - مثل متاجر الكتب ، ومتاجر المعدات والآلات الموسيقية ، ومحلات الإسطوانات ، ومحلات الزهور، والتوكيلات السياحية، وسماسرة الأوراق المالية ، وموزعي السيارات - بالتشكك في مستقبلها المتعلق بقدرتها علي المنافسة مع تلك الشركات الاعتبارية التي تبيع نفس المنتجات والخدمات عبر الإنترنت. حيث تخشى تلك المتاجر الفعلية من أن يتم التخلص منها أو يتم الإستغناء عن خدماتها في توزيع المنتجات والخدمات بسبب ظهور تلك النوعية الجديدة من الوسطاء الموجودين علي الإنترنت. ويطلق البعض علي ما يحدث بصدد الإستغناء عن خدمات الموزعين الفعليين



أو التقليديين "بإلغاء الوساطة Disintermediation". ويحدث هذا نتيجة ظهور تلك النوعية الجديدة من الموزعين وتجار التجزئة الإلكترونيين e-Retailers، وهذا هو ما يشار إليه بالنوع الجديد من الوساطة والوسطاء في عمليات التوزيع.

وقد أدى ظهور هذا النمط الجديد من الوسطاء، وتلك الأشكال الجديدة من العلاقات مع قنوات التوزيع إلى جعل الشركات المنتجة تقوم بإعادة تقييم الطريقة التي تخدم بها أسواقها. ففي البداية فكرت الشركات التي توزع منتجاتها تقليدياً من خلال قنوات توزيع لها مواقع مادية محددة إلى التحول إلى شركات توزع منتجاتها من خلال الإكتفاء بقنوات البيع الإلكتروني عبر الإنترنت. ثم بدأت الشركات بعد ذلك في العدول عن فكرة الإكتفاء بالتوزيع الإلكتروني دون الاعتماد على أي توزيع مادي تقليدي أو دون استخدام على قنوات توزيع تقليدية. ومن ثم سعت الشركات إلى الاعتماد على مزيج يجمع بين استخدام قنوات البيع الإلكترونية وقنوات البيع التقليدية، وقد أطلق على هذه النوعية Click - and - Mortar Firms. وقد جاء ظهور تلك النوعية الأخيرة من الشركات نتيجة ما عانت منه بعض الشركات الافتراضية (الدوت كوم) - أو تلك الشركات التي تعتمد فقط على ممارسة أعمالها فقط من خلال الإنترنت - من ضعف الربحية التي تحققها أو القيمة التي تمد بها المستهلكين.

#### 4- تفصيل العروض التسويقية بواسطة البائع Customization، وتفصيلها بواسطة المستهلك Customerization :

تعتبر الشركات الصناعية التي كانت تركز بشكل أساسي على تخطيط منتجاتها، وعمليات الأعمال الخاصة بها المحور الذي دارت حوله شكل النظم

الإقتصادية القديمة. حيث وجهت تلك الشركات إستثماراتها في بناء علامة تحصل من خلالها علي مزايا تتميز العروض السوقية التي تقدمها، وكانت تتطلع من خلال فلسفة تنميط منتجاتها إلى تحقيق نمو فبي الطلب عليها، والحصول علي ميزة وفورات الحجم الكبير. ولتفعيل تلك الفلسفة فقد إعتمدت هذه الشركات علي وضع نظم للتوجيه والرقابة تساهم في تنفيذ أعمالها بشكل آلي دون مراعاة الاختلافات الفردية للمستهلكين ، بمعنى وضع أنظمة توجيه ورقابة تعمل آليا دون إجراء تغييرات واضحة أو ملموسة.

وعلي العكس من ذلك، نجد أن النظم الإقتصادية الجديدة يتم بنائها حول المعلومات المتعلقة بالأعمال. فالمعلومات أصبحت تمثل المصدر الرئيسي والميسر للحصول علي مزايا التمايز، وتفصيل العروض السوقية للمستهلكين، ومراعاة الإهتمامات الشخصية لهم، وكذلك التواصل معهم من خلال شبكات الإتصال فائقة السرعة. وقد إستطاعت الشركات من خلال التطور السريع للإنترنت وتقنيات التواصل الأخرى أن تنمي قدراتها علي تجميع المعلومات عن النواحي الفردية للمستهلكين، وشركاء الأعمال من موردين، وموزعين، وتجار تجزئة. وقد ساعد هذا علي تحقيق الموائمة والتكيف لمنتجاتها، وخدماتها، ورسائلها، ووسائل الإتصال التي تعتمد عليها مع النواحي والإهتمامات الفردية لتلك الأطراف التي تتعامل معها.

فعلي سبيل المثال ، سمحت شركة Dell لعملائها بأن يقوموا بالتحديد الدقيق لما يرغبونه في أجهزة الحاسب الآلي التي يمكن أن يشتروها منها، كما قامت الشركة أيضا بإمداد هؤلاء العملاء بالتصميمات التي وضعتها لهم خلال فترة قصيرة جدا لا تتجاوز أياما معدودة من تلقيها لمقترحاتهم. وبغرض مراعاة الإهتمامات الفردية للمستهلكين، فقد سمحت أيضا شركة بوركتر أند جامبل لعملائها من خلال موقع الويب الإلكتروني الخاص بها بأن يقوموا بتحديد حاجاتهم في منتج الشامبو الذي تقدمه من خلال

الإجابة علي مجموعة من الأسئلة المخصصة لذلك الغرض ، الأمر الذي مكنها من إنتاج وتقديم شامبو خاص لكل شخص حسب حاجته التي أوضحها للشركة أثناء إجابته علي الأسئلة التي طرحت عليه.

وجدير بالذكر أن تفصيل العرض التسويقي من خلال البائع والذي يطلق عليه Customizations يختلف عن تفصيل ذلك العرض من خلال المستهلك نفسه والذي يطلق عليه "Customeriaztion" . فالنوع الأول من تفصيل العروض التسويقية ينطوي علي قيام رجل البيع بتحديد ونقل المقترحات المتعلقة بحاجات العميل الأولية إلى الشركة، والتي تسعى بدورها إلي تفصيل العرض التسويقي الذي تقدمه للعميل حسب تلك الحاجات التي تم التحقق منها قبل تقديم هذا العرض. فعلي سبيل المثال ، يقوم رجل البيع لشركة ليفيز levi's بأخذ مقاسات ورغبات كل عميل على حده ، ثم تقوم الشركة بعد ذلك بتفصيل منتجاتها من الملابس الجينز حسب تلك الرغبات والمقاسات التي تم إستيفاء المعلومات الخاصة بها من العملاء في مصانعها. أما عندما تقوم الشركة بممارسة النوع الثاني من تفصيل العروض التسويقية Customeriaztion، فإننا نجدها تترك الأفراد المستهلكين يقومون بتصميم العروض التي ستقدمها لهم بأنفسهم. وبتطبيق هذا المفهوم على المثال الخاص بشركة ليفيز ، فإننا سنجد المستهلكين يقومون بأخذ مقاسات أنفسهم ، ويكون لهم الحرية في إضافة أي خصائص أو مواصفات خاصة يرغبونها في المنتج المزمع تقديمه لهم. ومن خلال تطبيق تلك الفلسفة تصبح الشركات المنتجة مجرد آليات لتسهيل الإنتاج ، في الوقت الذي يتحول فيه مستهلكها من مجرد مستهلكين متلقين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة لهم إلي شركاء يسبق عملهم أي عمليات تخص تصميم أو إنتاج السلع والخدمات التي يتم طرحها للإستهلاك في الأسواق.

## ثانيا: إستراتيجية التسويق في العصر الرقمي الجديد:

. يحتاج أداء وتنفيذ الأعمال في العصر الرقمي الجديد إلى نموذج جديد . أيضا يمكن الإسترشاد به عند وضع إستراتيجية التسويق وتحديد الممارسات التي ستتطوي عليها. ويرى أحد أخصائيو وضع الإستراتيجيات بأن ظهور شرارة التقنيات التكنولوجية الجديدة - وبصفه خاصة الإنترنت - فرض على الشركات مسئولية الإضطلاع بإجراء الكثير من التحولات والتغييرات الجذرية التي لا تقل بأي حال من الأحوال عن ما نراه عند ظهور ثورة صناعية جديدة. وسيحتاج المديرون الذين ستكون لديهم رغبة للبقاء والنجاح في هذا القرن إلى تبني وإعتناق مجموعة جديدة من القواعد وأنماط التفكير. ويرى البعض بأن الإنترنت أصبحت تمثل ثورة في الفلسفات الفكرية الخاصة بتتمية وبناء العلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين والمستهلكين. هذا في الوقت الذي يمكن إعتبارها أيضا بمثابة إنقلاب هائل في الآليات التي يتم من خلالها خلق القيمة لأطراف التعامل ، وتوليد الأموال اللازمة من العمليات. باختصار، نستطيع القول بأن الإنترنت بوضعها الحالي ، وبإمكانيات تعاملها المميز مع المستقبل ستصبح بالفعل الإنقلاب والثورة التسويقية الجديدة في هذا العصر *it's revolutionizing marketing*. وينتظر الكثير من المتخصصين ذلك اليوم الذي يتم فيه ممارسة جميع عمليات البيع والشراء من خلال التواصل الإلكتروني المباشر بين الشركات وعملائها. وجدير بالملاحظة بأن هذا النموذج الجديد من شأنه أن يؤدي إلى تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة التي تساهم في :

- توفير الراحة للمستهلكين في تسوق مختلف السلع والخدمات .
- تحقيق عنصر السرعة في إنجاز معاملات الشراء والبيع .
- زيادة قدرات المستهلكين على إجراء المقارنات اللازمة بين الأسعار التي تعرض بها بدائل المنتجات .



- زيادة حجم المعلومات التي ستتوافر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات لعملائها.

- تنمية طريقة تفكير جديدة للمستهلك بصدد جميع الخطوات أو المراحل التي يمر بها عند قيامه بشراء أى نوع من المنتجات أو الخدمات .

وفي الحقيقة يتطلب الإقتصاد الحالي مزيجا من أنماط التفكير والتصرفات الموجودة في كل من النظم الإقتصادية القديمة والجديدة على حد سواء. فالشركات ستحتاج إلى الإبقاء على معظم المهارات والممارسات التي كانت تتم في الماضي. ولكنها في نفس الوقت ستحتاج إلى إضافة آليات وممارسات جديدة إذا كانت تتطلع وتأمل في تحقيق النمو والإستمرار في بيئة أعمال جديدة تماما، كما يجب أن يلعب التسويق بصفة خاصة دورا قياديا في تشكيل تلك الإستراتيجية الجديدة للشركة.

**الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني في العصر الرقمي الجديد:**

الأعمال الإلكترونية تتطوي على إستخدام الآليات الإلكترونية - الإنترنت، والإكسترنانت، والإنترانت- لممارسة الأعمال الخاصة بالشركة. وتساعد تلك الآليات الشركات على أداء أعمالها بصورة أسرع، وأكثر دقة، وعبر نطاق أو مدي زمني ومكاني أوسع. وتمتلك الآن معظم الشركات مواقع ويب تسعى من خلالها إلى الترويج عن منتجاتها وخدماتها. كما تقوم هذه الشركات بخلق شبكات الإنترنت لمساعدة الموظفين للإتصال ببعضهم البعض، وللوصول إلى والدخول على المعلومات الموجودة والمتاحة على أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالشركة. وتستخدم الشركات أيضا شبكات الإكسترنانت مع الموردين والموزعين لكي تساعد في تبادل المعلومات،



وتتفيذ الطلبات معهم، وكذلك لإجراء العديد من المعاملات الأخرى، والإنهاء من دفع قيمة المشتريات الخاصة بالأعمال التي تتم معهم. وتقوم الآن العديد من الشركات مثل سيسكو Cisco، وميكروسوفت Microsoft بممارسة جميع أعمالها بشكل إلكتروني. حيث يتم تجميع وتخزين المعلومات، وإصدار فواتير الحساب، وأداء عمليات التصميم الهندسي، وتنفيذ أنشطة البيع والتسويق، وجميع الأعمال الأخرى بشكل افتراضي عبر الإنترنت.

أما التجارة الإلكترونية فهي إصطلاح أكثر تحديدا من الأعمال الإلكترونية. فالأعمال الإلكترونية تتضمن جميع الآليات الإلكترونية التي تمكن من ممارسة جميع الأنشطة والأعمال داخل الشركات، أو بين الشركات وعملائها وموزعيها ومورديها. وفي المقابل نجد أن التجارة الإلكترونية تنطوي فقط على عمليات البيع والشراء المدعومة بالوسائل الإلكترونية، وبصفة أساسية من خلال الإنترنت. وتعتبر الأسواق الإلكترونية e- markets بمثابة الأماكن الخاصة بهذه التجارة، وذلك كبديل عن الأماكن المادية للأسواق Physical Marketplaces. ويستخدم البائعون تلك الأسواق الإلكترونية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم إلكترونياً Online. كما يستخدمها المشترون للبحث عن المعلومات، وتحديد ما يرغبونه، وكذلك إعطاء أوامر الشراء الخاصة بهم باستخدام الإنتمان أو أي وسائل دفع إلكترونية أخرى.

وتشتمل التجارة الإلكترونية على التسويق الإلكتروني e-marketing، وكذلك الشراء الإلكتروني e-Purchasing (أو الإمداد الإلكتروني e-Procurement). ويمثل التسويق الإلكتروني الجانب التسويقي للتجارة الإلكترونية. حيث يعرف على أنه استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية، وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث. وهو يتكون من الجهود التي تقوم بها الشركة لتحقيق الإتصالات التي تمكنها من الترويج والبيع

للمنتجات والخدمات الخاصة بها عبر الإنترنت. وبالفعل نرى الكثير من أمثلة الشركات التي تقوم بممارسة التسويق الإلكتروني على مواقع الويب الخاصة بها مثل Dell.Com، وSchwap.Com، وAmazon.Com.

ويمثل الشراء الإلكتروني الجانب الآخر للتسويق الإلكتروني، أو جانب الشراء للتجارة الإلكترونية. وهو يتكون من الشركات التي تقوم بشراء السلع، والخدمات، والمعلومات، من الموردين إلكترونياً. ويتعامل المسوقون الإلكترونيون e.marketers والمشترون الإلكترونيون e.purchasers مع بعضهم البعض عند القيام بعمليات الشراء التي تتم بين منظمة ومنظمة Business-to-Business داخل شبكات ضخمة للتجارة الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، تعتبر شبكة خدمات التبادل العالمي لجنرال اليكتريك GE Global Exchange Services (GxS) واحدة من أكبر شبكات التجارة الإلكترونية للمعاملات العالمية التي تتم من منظمة إلى منظمة (www.gegxs.com). وهناك أكثر من 100.000 من الشركاء التجاريين الموجودين في 58 دولة - ويتضمن هذا الشركات الضخمة مثل 3M، وChrysler، وTarget، وJ.c، وPenney، وSaralee، وKodak- يستخدمون شبكة GXS لإنجاز حوالي 1 بليون من المعاملات كل سنة، وقد سجلت تلك المعاملات ما قيمته 1 تريليون دولار مبيعات للسلع والخدمات الخاصة بهذه الشركات.

والخلاصة، تساهم التجارة الإلكترونية والإنترنت في تحقيق العديد من المنافع لكل من المشتريين والبائعين. ولذلك دعنا الآن نراجع بعض من هذه المنافع الجوهرية.

## منافع يحصل عليها المشترون:

ينطوي الشراء عبر الإنترنت على العديد من المنافع لكل من المستهلك النهائي ومشتري الأعمال، حيث يمكن أن يكون هذا الشراء "ميسر أو مريح" **convenient**. فالمستهلك لن يعاني من ازدحام المرور، ولن يبحث عن مكان خالي ليضع فيه سيارته، كما لن يقوم بتقلات شاقة عبر المتاجر المختلفة للبحث عن وإختيار المنتجات التي يرغب في الحصول عليها . كما يمكن للمستهلك هنا أن يقوم بالتسوق الذي يسمح له بإجراء المقارنة اللازمة بين بدائل المنتجات المتاحة، وذلك من خلال تصفح الكتالوجات البريدية **mail catalogs**، أو الملاحاة عبر مواقع الويب **Surfing Web Sites**. كما أن رجال التسويق المباشر لا يغلقون أبوابهم أبدا أمام المستهلكين الذين يتعاملون معهم . وبالإضافة إلى منفعة الشراء الميسر أو المريح السابق الإشارة إليها ، فمن الملاحظ أن الشراء عبر الإنترنت يتصف أيضا بأنه شراء يتميز "بالسهولة والخصوصية" **Easy and Private**. فلن يتعرض المستهلكين هنا إلى المواجهات المباشرة مع رجال البيع، وهذا يعنى عدم وقوعهم تحت ضغوط بيعية مباشرة تركز على إستثارة الدوافع العاطفية لديهم. كما يستطيع مشترو الأعمال أن يعرفوا الكثير عن المنتجات والخدمات التي سيقومون بشرائها دون إنتظار أو اضااعة الكثير من الوقت مع رجال البيع.

وبالإضافة إلى ما سبق، يستطيع الإنترنت أن يمد المشتري بالمعلومات الخاصة بأماكن توافر المنتج، ومن ثم يعظم لديهم القدرة على الإختيار من بين البدائل المتاحة . فلا يوجد قيود على الوصول أو الدخيل إلى أي موقع بيع إلكتروني، ونتيجة لعدم وجود مثل هذه القيود المادية يستطيع البائعون أن يقدموا عروضاً غير محدودة وغير مقيدة للإختيار من بين بدائل المنتجات. ويقودنا هذا مرة أخرى للتأكيد بتنامي قدرات المستهلك على إجراء مايشاء

من مقارنات بين العروض المطروحة للاختيار من بينها، وبصفة خاصة عندما نكون بصدد الحديث عن عروض كبار تجار الويب مثل Amazon.com أو e Vineyard .com، وذلك مقارنة بالتشكيلة المحدودة التي تقدمها وتعرضها المتاجر المادية في الأسواق الفعلية.

وبعيداً عن توافر إمكانية الاختيار والمفاضلة بين للبائعين والمنتجات، فإن قنوات التجارة الإلكترونية تمنح المشتري أيضاً إمكانية الوصول إلى كم وافر وغزير من المعلومات المقارنة Comparative Information. فهناك قدر هائل من المعلومات المتوافرة عن الشركات الموجودة، والمنتجات المطروحة، والمنافسين العاملين في نفس المجال. وغالباً ما تقدم المواقع الإلكترونية الجيدة معلومات كثيرة وبأشكال يمكن من خلالها الحصول على فائدة ومنفعة أكبر من تلك التي يتم الحصول عليها من معظم رجال البيع. فعلى سبيل المثال، يقدم موقع أمازون دوت كوم Amazon.Com قائمة بأفضل 10 منتجات، مع إعطاء توصيف تفصيلي عن كل منتج، فضلاً عن إتاحتها للمراجعات والتوصيات التي يقدمها الخبراء والمستخدمين عن المنتجات المتاحة في الأسواق والمبنية على أساس الخبرات والمشتريات السابقة للمستهلكين.

وأخيراً، يتميز الشراء الإلكتروني بأنه "شراء تفاعلي وفوري" **Interactive and Immediate**. فهناك إمكانية لأن يتفاعل المشترون مع الموقع الإلكتروني للبائع لخلق وتنمية الشكل الذي يرغبونه من المنتجات، أو الخدمات، أو المعلومات، وعندئذ يقومون بإصدار أوامر الشراء أو نجدهم يقومون بالتحميل الإلكتروني لتلك المنتجات الرقمية التي يقررون شرائها والحصول عليها. بل الأكثر من هذا، حيث يلاحظ أن الإنترنت يمنح المستهلكين مقاييس أفضل لتقييم ما يفكرون في شرائه، وبالتالي تزداد



قدراتهم الخاصة بالرقابة والسيطرة على عمليات التسوق المزمع القيام بها. الخلاصة يمكن إجمالها في أن استخدام المستهلكين للإنترنت عمل على تمكينهم وإعطائهم قوة أكبر - كما لم يحدث من قبل - في تعاملهم داخل الأسواق التي يتسوقون منها إحتياجاتهم من السلع والخدمات. فعلى سبيل المثال، تشير الإحصائيات إلى قيام نسبة 27% من مشتري السيارات بالدخول على الإنترنت قبل مشاهدة السيارة بصورة فعلية عند الموزعين. الأمر الذي يكون من شأنه تسليح هؤلاء المشتريين بالمعلومات الهامة ذات القيمة قبل قيامهم بإتخاذ قرار الشراء من عدمه. ويشير البعض إلى هذا بالواقع الجديد لسيطرة ورقابة المستهلك the new reality of consumer control.

#### منافع يحصل عليها البائعون:

تحمل التجارة الإلكترونية في طياتها أيضا العديد من المنافع التي يمكن للبائعين الحصول عليها. حيث تعد الإنترنت بمثابة أداة هامة يتم إستخدامها لبناء علاقات متميزة مع المستهلكين. فبسبب طبيعتها التفاعلية التي تسمح بالتعامل من طرف واحد إلى طرف واحد آخر One-To-One، أصبحت الإنترنت أداة تسويقية فعالة وذات طابع خاص لتفعيل جميع الطموحات الخاصة بالعلاقات مع المستهلكين. حيث يمكن للشركات أن تتفاعل إلكترونيا مع المستهلكين بالشكل الذي يساهم في زيادة درجة معرفتها بحاجاتهم ورغباتهم المختلفة والمتنوعة. وفي المقابل يستطيع المستهلكون الذين يتعاملون مع شركاتهم عبر الإنترنت أن يطرحوا ما يطيب لهم من أسئلة، أو يتطوعوا بإرسال أي معلومات مرتدة عن آرائهم في المنتجات التي قاموا بشرائها. وبناء على تلك التفاعلات التي تظهر لنا أثناء المعاملات الإلكترونية، تستطيع الشركات أن تزيد من القيمة التي تقدمها للمستهلك،



كما تستطيع أيضا أن تزيد من درجة رضائه عنها وعن المنتجات والخدمات التي تقدمها له. ويصل أحد الخبراء إلى خلاصة مؤداها بأنه "على عكس النظرة الشائعة لمستهلكي الويب على أنهم ذات طبيعة هوائية متقلبة، وأنهم ينتقلوا بسرعة لتجربة أي شيء أو فكرة جديدة . فقد أصبح الويب بالفعل بمثابة بيئة مستقرة وجاذبة لكل من المعاملات التي تتم من منظمة إلى مستهلك Business-to-Customer، وكذلك المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة Business-to-Business. وأن معظم المستهلكين الذين يتسوقون إحتياجاتهم عبر الإنترنت قد أصبح لديهم ميل وإتجاه إيجابي ، بل وولاء واضح للعلامات التي إعتادوا على شرائها إلكترونياً".

ويساهم الإنترنت والقنوات الإلكترونية التي يستخدمها البائعون في تحقيق العديد من المزايا الأخرى مثل تخفيض التكاليف، وزيادة السرعة، والكفاءة. حيث يستطيع المسوقون الإلكترونيون تجنب التكاليف المرتبطة بوجود متجر مادي مثل مصروفات الصيانة، والإيجار، والتأمين، والكهرباء، والمياه. كما يستطيع هؤلاء المسوقين أن يحصلوا على مستحققاتهم بصورة أكثر سرعة وكفاءة من خلال إستخدام المستهلكين لبطاقات الائتمان بمجرد إصدارهم لأوامر الشراء.

ومن خلال إستخدام الإنترنت تكون هناك إمكانية لتحقيق الربط والتواصل المباشر بين الموردين، والشركات المنتجة، والموزعين، والمستهلكين. وقد إستطاعت بعض منظمات الأعمال مثل شركة دل للكمبيوتر، وجينرال إلكتريك أن تخفض تكاليفها ومن ثم تحقق وفورات إقتصادية وتقلل من أسعارها للمستهلكين المتعاملين معها. فنتيجة التعامل المباشر بين المستهلكين والبائعين، يستطيع التسويق الإلكتروني أن يساهم في تحسين كفاءة العديد من وظائف الإمداد والتوزيع مثل تشغيل أوامر الشراء،

وإدارة المخزون، وخدمات التوصيل، وتنشيط المبيعات. كما أن تكلفة الإتصال الإلكتروني غالبا ما تكون أقل من تكلفة الإتصال الورقي من خلال البريد العادي. فعلى سبيل المثال، يمكن للشركة أن تقدم الكتالوجات الرقمية بتكلفة أقل بكثير من تكلفة طباعة وإرسال الكتالوجات التقليدية (الورقية) بالبريد العادي.

كما يقدم التسويق الإلكتروني للبائع مزيد من "المرونة" في الأعمال التي يمارسها، حيث يسمح للمسوقين بأن يقوموا بإجراء أى نوع من التعديلات اللازمة في العروض والبرامج التي يقدمونها للمستهلكين. فعلى سبيل المثال، نلاحظ أن مجرد إرسال الكتالوج الورقي المطبوع بالبريد العادي للمستهلك النهائي أو لعملاء الشركة من منظمات الأعمال، إنما يعني عدم القدرة على تغيير المنتجات، أو الأسعار، أو الملامح والمكونات الأخرى لهذا الكتالوج إلى أن يتم إرسال أو إصدار الكتالوج التالي. وعلى العكس من ذلك، حيث يمكن للمسوق أن يقوم بإجراء أي تعديلات يراها ضرورية على الكتالوج الإلكتروني (الذي يتم إرساله عبر الإنترنت) **Online Catalog** بصورة يومية، كما قد يتم التعديل في فترات زمنية أقل خلال اليوم الواحد. ويعنى هذا زيادة مرونة البائعين في توضيح أي تعديلات تم إجرائها على تشكيلة المنتجات، أو الأسعار. وبمعنى آخر، يستطيع المسوقون ممارسة ما يطلق عليه بالترويج المرن الذي يمكنهم من التوافق مع التغيرات التي قد تطرأ على الظروف السوقية التي يواجهونها.

وأخيرا، فلا بد من التنويه على أن الإنترنت أصبحت بالفعل بمثابة "وسيلة عالمية للتسويق" تسمح للمشتريين والبائعين الموجودين في دول مختلفة من الإتصال والتواصل بمجرد نقرة على فأرة الحاسب الآلي الخاص بكل منهم (Just Click). فشبكات خدمات التبادل العالمي لجنرال اليكتريك (GE's GXS) تمد المشتريين من منظمات الأعمال بإمكانية الوصول السريع

والفوري لمصادر التوريد الموجودة في 58 دولة مختلفة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وهونج كونج، والفلبين، وغيرها من الدول الأخرى. الأمر الذي مكن حتى صغار المسوقين الإلكترونيين أن يكونوا جاهزين وعلى استعداد تام للدخول والوصول إلى الأسواق العالمية.

### ثالثا مجالات التجارة الإلكترونية E-Commerce Domains:

سوف يركز هذا الجزء على إستعراض مجالات الإستخدام الجوهرية الأربع للإنترنت في عالم التجارة من خلال الشكل رقم (9-2). يلي ذلك مناقشة تفصيلية إلى حد ما لتلك المجالات والتي تتطوي على التجارة التي تتم من منظمات الأعمال إلى المستهلكين ، وكذلك التي تتم من منظمة إلى منظمة ، والتجارة التي تتم من مستهلك إلى مستهلك، وأخيرا التجارة التي تتم من المستهلك إلى المنظمة.

شكل رقم (9-2): مجالات التجارة الإلكترونية

وتستهدف المستهلكين		وتستهدف المنظمات
التجارة تبدأ من المنظمة	التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك Business to Consumer (Consumer) B2C	التجارة التي تتم من منظمة إلى منظمة (Business to Consumer) B2B
	التجارة التي تتم من مستهلك إلى مستهلك (Consumer to Consumer) C2C	التجارة التي تتم من المستهلك إلى المنظمة (Consumer to Business) C2B
التجارة تبدأ من المستهلك		

## 1- التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك B2C:

اهتمت معظم الكتابات بالتجارة الإلكترونية التي تتم من المنظمة إلى المستهلك. وهي عبارة عن عمليات البيع الإلكتروني عبر الإنترنت Online Selling للسلع والخدمات التي يتم توجيهها إلى المستهلك النهائي. وتشير معظم التنبؤات باستمرار نمو الشراء الإلكتروني من قبل المستهلكين بمعدلات متزايدة. حيث أنفق المستهلكون في العالم على سبيل المثال سنة 2003 أكثر من 112 بليون دولار على الشراء الإلكتروني عبر الإنترنت، وجدير بالذكر أن ذلك الشراء قد زاد بمعدل 56% عن العام الذي يسبقه. كما أن معظم أنواع المنتجات قد أصبح يتم شرائها بالفعل إلكترونياً عبر الإنترنت مثل خدمات السياحة، والملابس، وأجزاء ومكونات الحاسب الآلي، وكذلك البرمجيات، والأجهزة الإلكترونية، والكتب، والموسيقى، والفيديو، ومستلزمات الديكور للمنزل، وأدوات العناية بالحدائق، والهدايا، والزهور، والتجهيزات وأدوات الرياضة واللياقة البدنية، ولعب الأطفال.

المستهلكون الإلكترونيون (الذي يتسوقون عبر الإنترنت)

### Online Consumers:

كان الإنترنت في البداية بمثابة نادي من نوادي الصفوة الذي يضم فقط هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون القدرات المالية، بالإضافة إلى المهارات الفنية اللازمة للتعامل مع جهاز الحاسب الآلي والدخول على شبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها المتنوعة. ولذلك كان يطلق على تلك النوعية من المستخدمين في مجال البيع والشراء "بمحلي التجارة الإلكترونية" E-commerce analyst. أما الآن فقد تغير الوضع تماماً حيث نجد أن معظم الطبقات الاقتصادية والاجتماعية تقريباً تتبنى استخدام الإنترنت، وتقوم بالتسوق عبر مواقع الويب التجاريه الموجوده عليه.



وقد ساهم ذلك الإستخدام المتزايد للإنترنت في إمداد المسوقين الإلكترونيين بالقدرة على الوصول إلى أنواع جديدة من القطاعات الديموغرافية. مثل ربات البيوت، والموظفين ذوي الوظائف الدنيا والذين إزداد إستخدامهم. للإنترنت لأغراض التسوق بشكل كبير جدا خلال الآونة الأخيرة في الكثير من دول العالم. كما وجدت إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية مؤخرا على مستخدمي الإنترنت بأن نسبة 71% منهم لا يملك مؤهل جامعي، ونسبة 65% منهم يقل مستوى دخله عن 5.000 دولار في السنة، وكذلك تقل أعمار نسبة 25% منهم عن 30 سنة.

ويمكن القول بأن النمو المتزايد لأعداد ونوعيات مستخدمي الإنترنت قد أدى إلى ظهور العديد من الفرص الجديدة أمام المسوقين لممارسة التجارة الإلكترونية. فالويب يصل الآن لجميع المستهلكين على إختلاف مراحلهم العمرية. كما لوحظ أن الأطفال، وكذلك المراهقين ممن تتراوح أعمارهم ما بين 12-20 سنة هم أكثر الشرائح العمرية التي تذهب لإستخدام الإنترنت من أي فئة عمرية أخرى. فقد أشارت الدراسات إلى وجود نسبة تصل إلى 65% من الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 10 - 13 سنة، وكذلك نسبة من المراهقين تصل إلى 75% ممن تتراوح أعمارهم من 14 - 17 سنة يستخدمون الآن الإنترنت بشكل مرتفع ومتزايد. وقد جذبت تلك الفئات العمرية إهتمام ورعاية العديد من المسوقين الإلكترونيين الذي يمارسون أعمالهم عبر الإنترنت، حيث نجد أن موقع مثل أمريكا أون لاين America Online يقدم للأطفال الكثير من المساعدات لحل واجباتهم الدراسية، وكذلك يقدم المجالات الإلكترونية، والألعاب، والبرمجيات، وكذلك غرف التهاور وال دردشة Chats Rooms.



وعلى الرغم من أن معظم مجتمع مستخدمي الإنترنت مازال يتكون من هؤلاء الأفراد صغار السن بصفه عامة، إلا أن الأفراد المستهلكين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة أو أكثر يمثلون نسبة تبلغ حوالي 20% من هذا المجتمع ككل. وبينما تتركز إستخدامات الإنترنت للأفراد صغار السن - في أغلب الأحوال - في التسلية وإشباع الحاجات الإجتماعية، تذهب الفئات العمرية الكبيرة للإنترنت لأغراض أكثر جدية من هذا. فعلى سبيل المثال، تستخدم نسبة 24% من الأفراد الموجودين في تلك الفئة العمرية الإنترنت لأغراض القيام بإستثمارات مختلفة، في حين تبلغ تلك النسبة التي تستخدم الإنترنت لأغراض الإستثمار 3% فقط من هؤلاء الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-29 سنة، وبالتالي يمثل هذا القطاع من الأفراد كبار السن سوقاً جذاباً لمنظمات الأعمال التي تعمل على الويب. وتقوم شركات البحوث الموجودة على الإنترنت بتقديم خدماتها الآن لمساعدة المسوقين الإلكترونيين للوصول إلى أفضل قطاعات يمكن إستهدافها، حيث نجدها تعمل على تقسيم مجتمع الويب المتنوع وغير المتجانس إلى قطاعات متجانسة حسب إحتياجات وإهتمامات كل مجموعة منه.

ويختلف المستهلكون الذين يتسوقون عبر الإنترنت عن المستهلكين التقليديين بصدد المداخل والطرق التي يتبعونها عند قيامهم بالشراء، وكذلك نجدهم يختلفون في ردود أفعالهم وإستجاباتهم للأنشطة التسويقية التي يتم توجيهها لهم . فعملية المبادلة التي تتم عبر الإنترنت توصف بوجود مبادأة وسيطرة أكبر من جانب المستهلك، كما يضع مستخدمو الإنترنت عادة قيمة أكبر للمعلومات، و تكون لهم ردود فعل سلبية تجاه الرسائل التي تهدف فقط وتركز على التوجه البيعي. وفي الوقت الذي يستهدف فيه التسويق التقليدي أعداد ضخمة وكبيرة من الجمهور، نجد أن التسويق الإلكتروني يستهدف فقط

هؤلاء الأفراد الذين تم إختيارهم بالفعل من زوار موقع الويب، وممن قاموا بجمع وإستقبال المعلومات الخاصة بالنشاط التسويقي للمنتجات التي يمكنهم شرائها . الأمر الذي يجعلنا نصل إلى خلاصة مؤداها بأن العالم الجديد للتجارة الإلكترونية في حاجة ماسة إلى مدخل جديد ومتطور للتسويق.

مواقع الويب للتجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك

### B2C Web Sites:

يستطيع المستهلكون أن يحددوا مواقع ويب كثيرة لشراء أي شيء يحتاجونه. وغالبا ما يكون الإنترنت مفيدا في تسوق السلع والخدمات عندما يبحث المشترون عن مزيد من الراحة والسهولة في إصدار وتنفيذ طلبات الشراء، أو عندما يسعوا إلى تدنيه تكاليف الشراء بصفة عامة. كما يضيف الإنترنت أيضا قيمة كبيرة للمستهلكين الذين يتطلعون إلى الحصول علي معلومات عن الاختلافات الموجودة في خصائص المنتجات المتاحة، والاختلافات في القيمة التي تقدمها هذه المنتجات. وعلى الرغم من ذلك، فقد يكتشف المستهلكون أحيانا انخفاض المنفعة والفائدة التي يمكنهم الحصول عليها جراء إستخدام الإنترنت، ويحدث ذلك عند القيام بشراء تلك المنتجات التي تستلزم لمسها أو إختبارها وفحصها قبل إتخاذ قرار الشراء. كما نلاحظ أيضا تردد بعض المستهلكين في إتخاذ قرارات شراء لمنتجات أو خدمات ذات تكلفة مرتفعة عبر الإنترنت وذلك قبل أن يروها ويجربوها بصورة فعلية أولا.

ومع الأخذ في الحسبان أي تحفظات عني الشراء الإلكتروني عبر الإنترنت لسلع وخدمات معينة، فقد بدأ الناس يذهبون الآن لهذه الطريقة من الشراء بصورة كبيرة وملحوظة ولمدي واسع جدا من المنتجات، بداية من منتجات مثل الملابس، والكتب، والإلكترونيات، والزهور، ومنتجات البقالة إلى

نوعية أخرى تماما مثل السيارات، والأثاث، والعقارات، والخدمات المالية والقانونية.

## 2- التجارة التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B:

علي الرغم من تركيز معظم الكتابات ووسائل الإعلام علي التجارة التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C) ومواقع الويب الخاصة بها، إلا أن مبيعات السلع الخاصة بالمستهلك النهائي عبر الإنترنت تعتبر ضئيلة جدا مقارنة بمبيعات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة . فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن حجم التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة كانت تقدر بـ 4.3 تريليون دولار سنة 2005 ، في الوقت الذي كانت تبلغ فيه 282 بليون دولار فقط سنة 2000. كما أشارت تقديرات هذه الدراسة إلى وجود أكثر من 500.00 شركة كانت تمارس التجارة الإلكترونية كمشتريين، وبائعين، أو كليهما خلال سنة 2005. وتقوم هذه الشركات باستخدام العديد من الوسائل الحديثة مثل: شبكات التجارة من منظمة إلى منظمة B2B Trading Networks، والمواقع الإلكترونية للمزادات وتقديم المناقصات Auction Sites، والكتالوجات الإلكترونية للمنتج Online product Catalog، والمواقع الإلكترونية للبيع والشراء بالمقايضة أو المبادلة Barter Sites، والعديد من الموارد الإلكترونية الأخرى المتاحة عبر الإنترنت بغرض الوصول إلى مستهلكين جدد، وخدمة المستهلكين الحاليين بصورة أكثر كفاءة وفعالية .

ويقوم معظم رجال التسويق العاملين الآن في مجال المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة بتقديم المعلومات عن منتجاتهم ، وعن مشتريات عملائهم، وكذلك عن الخدمات التي يقدمونها لدعم عملائهم عبر الإنترنت. فعلي سبيل المثال يستطيع المشترون من الشركات زيارة موقع الويب المعروف بـ Sun

Microsy stems (www.sun.com) للتعرف علي الوصف التفصيلي لمنتجاته التي يعرضها والحلول التي يقدمها، والتعامل مع الأعضاء العاملين فيه. وتقوم جميع الشركات الكبيرة الآن بتنفيذ معظم أعمالها إن لم يكن كلها عبر الإنترنت بصورة إلكترونية. فعلي سبيل المثال، نجد أن شركة مثل سيسكو Cisco لصناعة البرمجيات، وتجهيزات الشبكات تتلقى أكثر من 80% من أوامر الشراء الخاصة بها عبر الإنترنت.

وتحدث الكثير من معاملات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلى منظمة داخل "شبكات تجارة مفتوحة" Open Trading Networks. وهي عبارة عن أماكن لأسواق إلكترونية ضخمة يتقابل من خلالها المشترون والبائعون، ويجد كل منهما الآخر إلكترونياً عبر الإنترنت، كما إنها تتيح لهما الشراكة في المعلومات، وإنهاء الصفقات بصورة أكثر كفاءة وفعالية. وفيما يلي أمثلة لمواقع شبكات تجارة مفتوحة تتم من منظمة إلى منظمة:

1- **plastics Net.com** ويعتبر مكاناً لسوق علي الإنترنت يتوافر فيه منتجات صناعة البلاستيك، ويعمل هذا السوق الإلكتروني علي تحقيق التواصل بين أكثر من 90.000 زائر شهري وبين أكثر من 200 مصدر من مصادر التوريد. وبالإضافة إلى التسهيلات الإلكترونية التي يقدمها هذا الموقع لإجراء وتنفيذ المعاملات والصفقات بين منظمات الأعمال مع بعضها البعض، نجد أن الموقع يمد المورد بدليل الصناعة، وملفات البيانات الخاصة بالمواد الخام، ونشرات الصناعة، وقائمة بالبرامج التعليمية، وبالسمنارات (حلقات النقاش) والكتب الخاصة بصناعة المنتجات البلاستيكية.

2- **Medical Equip Net.com** وهو يمثل مكاناً لسوق إلكتروني للتجهيزات والأدوات الطبية. ويمكن هذا الموقع الشركات، وعيادات



الأطباء، والمستشفيات من شراء وبيع، أو دخول مزادات، أو استخدام، أو إعادة تجديد وإصلاح التجهيزات والأدوات الطبية. وجدير بالذكر أن هذا الموقع يجذب له أكثر من 10 مليون زائر من المتعاملين في تلك الآلات والأدوات الطبي.

3- ويعتبر موقع Covisint الإلكتروني سوقا لإجراء المبادلات الخاصة بصناعة السيارات. وقد تم تكوين هذا الموقع بواسطة أكبر ثلاث شركات من شركات صناعة السيارات وهي كريزلر، وفورد، وجنرال موتورز. ويحقق هذا الموقع الآن التواصل والربط بين 11 شركة من شركات صناعة السيارات وبين حوالي 5.000 مورد من موردي الأجزاء وقطع الغيار الخاصة بهذه الصناعة حول العالم. وقد وصلت قيمة المعاملات التي تمت عبر هذا الموقع خلال سنة 2003 إلى ما يزيد عن 50 بليون دولار. كما يقوم مديرو المشتريات في تلك الشركات الصناعية بتجميع ما يحتاجونه من أجزاء ومهمات في بعض الأحيان من خلال المزادات الإلكترونية التي يتم تنفيذها عبر هذا الموقع.

وعلى الرغم من تزايد شعبية مثل هذه المواقع كأسواق الكترونية، فقد أشارت تقديرات أحدي مراكز البحث الموجودة علي الإنترنت بأن 93% من جميع معاملات التجارة الإلكترونية التي تتم من منظمة إلي منظمة يتم تنفيذها من خلال مواقع خاصة private sites. حيث يلاحظ وجود تزايد في إعداد البائعين الإلكترونيين الذين يقومون بممارسة أعمالهم علي شبكات تجارية خاصة بهم. Private Trading Networks (PTNs). وهي شبكات تجارية تختص بالمعاملات التي تتم من منظمة إلي منظمة، وتعمل علي الربط بين بائع معين وبين شركائه التجاريين. وبالتالي يمكن القول بأن الشبكات التجارية المفتوحة مثل plastics. Net تعمل علي تسهيل إجراء المعاملات والصفقات



بين عدد كبير من المشتريين والبائعين الموجودين علي الإنترنت. وعلي العكس من ذلك، فإن الشبكات التجارية الخاصة – وكما سبق القول – تعمل علي الربط بين بائع معين وبين شركائه التجاريين الذين يعملون معه. ولا يقتصر الأمر عند إجراء المقارنة بين هذين النوعين من الشبكات علي مجرد الكيفية التي يتم من خلالها إنهاء الصفقات، فالشبكات التجارية الخاصة (PTNs) تمكن البائعين من السيطرة والرقابة بدرجة أكبر علي طريقة عرض المنتجات الخاصة بهم، كما أنها تسمح لهم ببناء علاقات أكثر عمقا مع المشتريين والبائعين الآخرين، وذلك من خلال إمدادهم بخدمات تضيف للقيمة التي يحصلون عليها جراء المعاملات التي تجري بينهم.

### 3- التجارة التي تتم من مستهلك إلي مستهلك (C2C):

تحدث معظم التجارة الإلكترونية من مستهلك إلي مستهلك علي الويب بين تلك الأطراف المهتمة بمدى واسع من المنتجات والموضوعات المشتركة بينها. ففي بعض الحالات، يمكن أن يكون الإنترنت وسيلة هامة للمستهلكين الذين يرغبون في شراء أو مبادلة سلع أو معلومات بشكل مباشر مع مستهلكين آخرين. فعلي سبيل المثال تتيح بعض المواقع الإلكترونية مثل eBay، وموقع أمازون للمزادات Auctions Amazon.com، والعديد من المواقع الإلكترونية الأخرى للمزادات أسواق عامة وشعبية لعرض وبيع أي شئ وكل شئ، مثل لوحات فنية، وتحف أثرية، وعملات وطوابع نادرة، ومجوهرات، وأجهزة حاسب إلي، وأجهزة إلكترونية ..... الخ. ويضم مجتمع التجارة الإلكترونية لموقع eBay للمعاملات التي تتم من مستهلك إلي مستهلك أكثر من 42 مليون فرد مستخدم له من جميع أنحاء العالم، هذا وقد بلغت قيمة الصفقات التجارية التي تم تنفيذها بالفعل من خلال هذا الموقع سنة 2003 ما يزيد عن 9 بليون دولار. جدير بالذكر أيضا أن موقع الويب لهذه الشركة (EBay)

يستضيف شهريا ما يزيد عن 2 مليون مزاد لسلع وأشياء مختلفه يزيد عددها عن 18.000 نوعا وصنفا مختلفا. كما تحتفظ eBay بمواقع مزادات إلكترونيه في العديد من الدول مثل اليابان، والمملكة المتحدة، وألمانيا. وتمكن مثل هذه المواقع الأفراد من الوصول إلي قطاعات كبيرة جدا من الجمهور مقارنة بما يمكن أن تقدمه لهم الجرائد ووسائل الإتصال داخل الأسواق المحلية .

وفي بعض الحالات، تساعد التجارة الإلكترونية من مستهلك إلي مستهلك (C2C) على القيام بعملية تبادل المعلومات من خلال المنتديات وجماعات الأخبار الموجودة علي الإنترنت، والتي تعتبر أحدي أشكال جماعات الاهتمامات الخاصة. مع العلم بأنه قد يتم تنظيم مثل هذه الأنشطة لأغراض تجارية أو غير تجارية. و يلاحظ أن المنتديات التي يتم عقدها عبر الإنترنت (Forums) هي عبارة عن جماعات نقاش Discussion Groups توجد علي مواقع الخدمات الإلكترونية التجارية مثل AOL، و Compu serve. وقد يأخذ المنتدى شكل المكتبة "library"، أو شكل غرف التهاور وال دردشة "chat rooms" بغرض إجراء مبادلات للرسائل خلال الزمن الفعلي الذي يتواجد فيه الفرد علي الإنترنت. فعلي سبيل المثال يتيح موقع AOL حوالي 14.000 غرفة تهاور و دردشة تسمح للأعضاء أن يقوموا بتبادل الرسائل ووجهات النظر الخاصة بهم بصورة فورية وهم موجودين علي الشبكة.

وتعتبر جماعات الأخبار Newsgroups أحد أشكال أو نسخ الإنترنت الخاصة بالمنتديات Forums. حيث يلاحظ أن مثل هذه الجماعات عادة ما تكون محدودة ومقيدة بالأفراد الذين يقومون بإرسال وقراءة رسائل ذات موضوعات محددة وخاصة. ويستطيع مستخدم الإنترنت هنا – بدلا من أن يقوم بالإشتراك في مكثبات أو مؤتمرات – أن يشترك في هذه الجماعات دون دفع أي رسوم أو إشتراك. وجدير بالذكر هنا وجود عشرات الآلاف من جماعات

الأخبار علي الإنترنت تتعامل في جميع الموضوعات التي يمكن تخيلها، بداية من الحديث عن طريفة ونوعية الأكل الصحي، إلي الحديث عن الأنتيكات والتحف والسيارات القديمة، إلي تبادل وجهات النظر في بعض القضايا السياسية أو الفنية المختلفة والموجودة علي الساحة وقتئذا.

. ولا تعني التجارة الإلكترونية من مستهلك إلي مستهلك مجرد قيام زوار الإنترنت online visitors بإستهلاك وإستخدام المعلومات التي يتم تبادلها بينهم والخاصه بالمنتج. ولكنها تعني أيضا تحقيق التواصل بين جماعات الإهتمامات interest groups الموجودة علي الإنترنت لكي يستفيد أفرادها من المعلومات التي تولدت نتيجة الكلمات المنطوقة عبر الويب "word of web" مع ربطها بالكلمات المنطوقة عبر الفم "word of mouth"، ويؤثر هذا بدرجة كبيرة علي قرارات الشراء الخاصة بأعضائها.

#### 4- التجارة التي تتم من المستهلك إلي المنظمة (C2B):

تتمثل آخر مجالات التجارة الإلكترونية في ذلك المجال المتعلق بالتجارة الإلكترونية التي تتم من المستهلك إلي المنظمة. حيث مكن الإنترنت المستهلكين الآن من البحث عن، والإتصال بالشركات المنتجة والبائعة للسلع والخدمات التي يحتاجونها بطريقة أسهل بكثير من ذي قبل. فمن الملاحظ أن معظم الشركات تقوم الآن بدعوة المستهلكين لإرسال مقترحاتهم، وأسئلتهم، وإستفساراتهم علي مواقع الويب الخاصة بها. وقد لا ينتظر المستهلكون مثل هذه الدعاوى حتى ترسل لهم ، حيث نجدهم يستطيعوا أن يبحثوا هم بأنفسهم عن البائعين علي مواقع الويب التجارية. كما أنهم قد يقوموا بدراسة العروض التي يقدمها هؤلاء البائعين، ويبادروا هم بإرسال طلبات الشراء. بالإضافة إلي قيامهم بإمداد الشركات بمعلومات مرتدة عن رأيهم في منتجاتهم والعروض التي يقدمونها. إذا فإستخدام الويب قد ساعد المستهلكين علي القيادة والتحكم في

المعاملات والصفقات التي قد يقومون بإجرائها وتنفيذها مع منظمات الأعمال، بدلا من الطريقة التقليدية الأخرى التي يتم فيها المبادرة وقيادة الصفقة فقط من خلال الطرف المنتج أو البائع. فعلى سبيل المثال، نجد أن موقع مثل [priceline.com](http://priceline.com) يسمح للمشتري بأن يبادر ويقدم العرض السعري الذين يراه مناسباً للكثير من السلع والخدمات - مثل تذاكر الطيران، وغرف الفنادق، وإستئجار السيارات، وقيمة الرهن العقاري للمنزل- ثم يترك للبائعين قرار قبول أو رفض تلك العروض التي يبادر وقدمها المستهلكون.

كما يستطيع المستهلكون أيضا أن يستخدموا بعض مواقع الويب مثل "[planet Feedback.com](http://planet Feedback.com)" لطرح التساؤلات الخاصة بهم، وتقديم بعض الاقتراحات، أو الشكاوى وتوصيلها للشركات التي يتعاملون معها ويتسوقون منتجاتها. ويستقبل هذا الموقع الخطابات من المستهلكين، ثم يقوم بإرسالها إلى مديري خدمة العملاء في الشركات المعنية بهذه الخطابات. كما أنه يساعد المستهلك أيضا في معرفة إستجابة ورد فعل هذه الشركات للخطابات والرسائل التي تم توصيلها لهم.

**التسويق الإلكتروني**

**الممارسات – الوعود والتحديات المستقبلية**





## الأهداف التعليمية للفصل

بعد أن تقوم بقراءة هذا الفصل فإنك ستكون قادراً  
علي:

- مناقشة آليات ممارسة الشركات للتسويق الإلكتروني بشكل مربح من خلال التركيز على إمداد المستهلك بمزيد من القيمة.
- استعراض أنواع المسوقين الإلكترونيين.
- مناقشة الطرق التي يمكن من خلالها ممارسة التسويق الإلكتروني.
- التعرف على الأنواع المختلفة لمواقع الويب.
- مناقشة الكيفية التي تمكن من تصميم مواقع ويب جذابة.
- إلقاء الضوء على الوعود والتحديات المستقبلية المرتبطة بممارسة التسويق الإلكتروني.
- القضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة بالتسويق الإلكتروني.



## مقدمة :

ترتبط معظم الشركات الآن أيا كان نوعها بشكل أو بآخر بالتجارة الإلكترونية. وسوف نبدأ هذا الفصل بمناقشة الاختلافات الموجودة بين أنماط المسوقين الإلكترونيين، على أن نقوم بعد ذلك بإستعراض كيفية ممارسة الشركات للتسويق الإلكتروني. ثم نلقى الضوء على الوعود والتحديات المستقبلية للتسويق الإلكتروني. وأخيراً، نناقش بعض القضايا الأخلاقية والقانونية المرتبطة بممارسات التسويق الإلكتروني .

### أنواع المسوقين الإلكترونيين:

الشركات الافتراضية الموجودة فقط على الويب في مقابل الشركات التقليدية التي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها :

يمكن القول بأن الإنترنت قد كتبت شهادة ميلاد لنوعية جديدة من المسوقين أو الشركات المعروفة "بكليك أو دوت كوم". وهي تلك الشركات التي تعمل فقط عبر الإنترنت دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين. وبالإضافة إلى هذه النوعية الافتراضية التي ظهرت مؤخراً، تحركت الكثير من الشركات التقليدية ذات الوجود أو الكيان المادي الفعلي إلى ممارسة بعض نشاطاتها وأعمالها بصورة إلكترونية. ومن ثم تحولت إلى منافسين يجمعوا بين الوجود المادي الفعلي وبين التواجد الإلكتروني عبر الإنترنت ، ويطلق سني هذا الشكل من الشركات أو المنافسين (Click- and- mortar).

أولا الشركات العاملة فقط عبر الإنترنت Click – only companies: تأخذ هذه النوعية من الشركات المسماة بـ كليك فقط العديد من الأشكال والأحجام، كما يطلق عليها العديد من المسميات الأخرى مثل e tailers ، أو dot – coms. وهي شركات افتراضية تقوم ببيع المنتجات

والخدمات بشكل مباشر إلى المشتري النهائي عبر الإنترنت مثل ذلك الموقع الإلكتروني الشهير أمازون دوت كوم Amazon.com.

ويلاحظ أن مجموعة الشركات المسماة "بكليك فقط" تتضمن العديد من الأنواع التي يمكن تلخيصها في الآتي :

1- محركات البحث والبوابات الإلكترونية مثل ياهو yahoo ، وجوجل Gogle، وExcite. حيث يبدأ عملها عادة كمحركات بحث Search Engines، ثم يتم إستخدامها بعد ذلك للحصول علي بعض الخدمات الخاصة بالأخبار، والطقس، وتقارير الأسهم وحركة البورصة، وخدمات التسلية، كما يتم إستخدامها أيضا كواجهات متاجر (فتريينات عرض) علي أمل أن تكون هي أول مكان يذهب إليه الفرد عندما يدخل علي الإنترنت.

2- مقدمو خدمات الإنترنت Internet Services providers (ISPs)

مثل Aol، وcompu serve، وEarthlink.

3- مواقع المعاملات والصفقات Transaction Sites مثل موقع

المزادات المعروف بـ Auction Site EBay والذي نجده يأخذ عمولة في مقابل تنفيذ الصفقات التي تتم علي موقعه.

4- مواقع المحتويات أو المشتملات Content sites ، مثل موقع

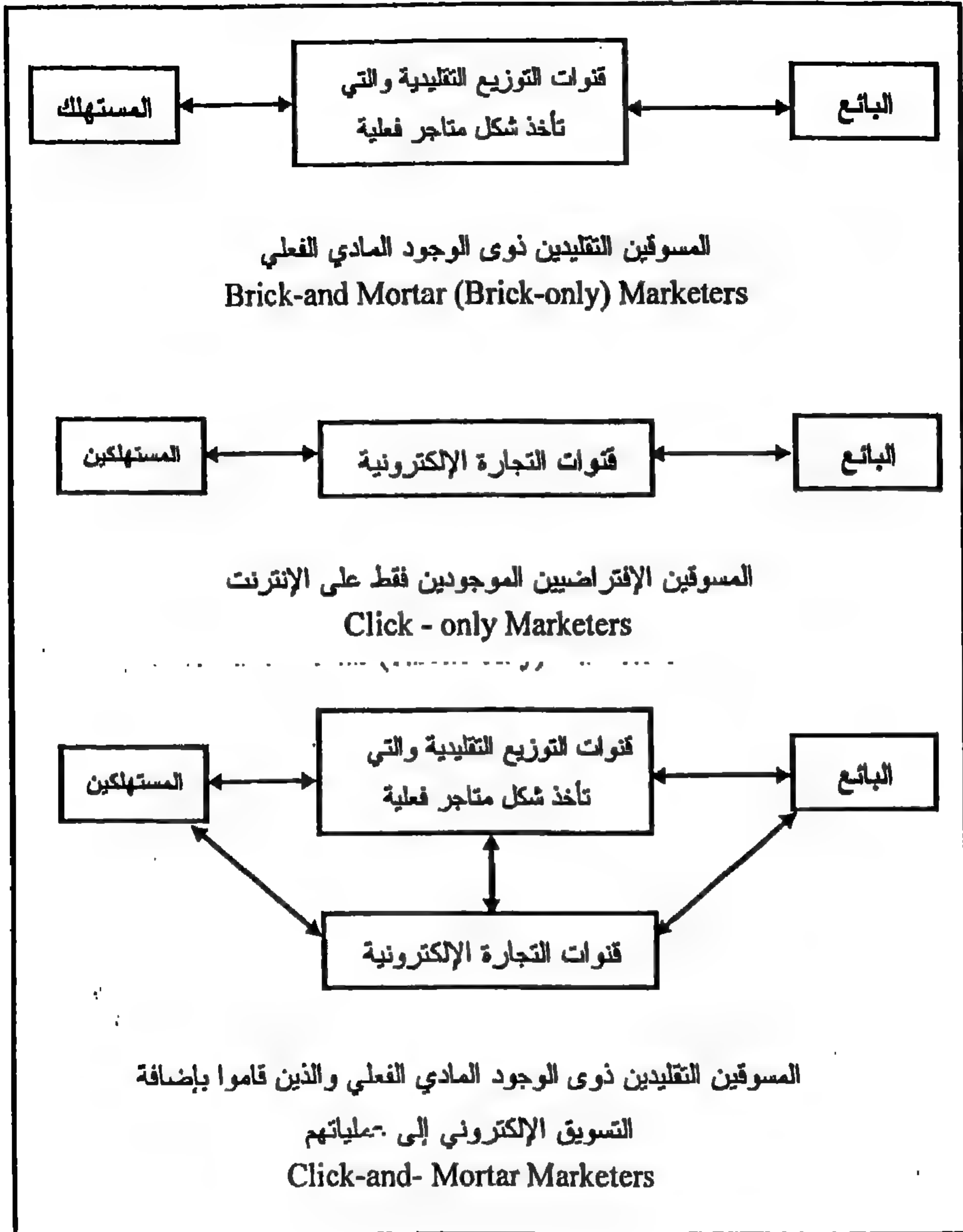
نيويورك تايمز (www.nytimes.com)، وموقع ESPN.com، وموقع الموسوعة البريطانية Encyclopedia Britannica . وعادة ما تعمل هذه المواقع على إمداد المستخدم ببعض المعلومات المالية، أو البحثية، أو أي معلومات أخرى يبحث عنها.

5- مواقع التمكين أو منح القدرة Enabler Sites وهي تلك المواقع

التي تعمل علي الإمداد بالمكونات والأجزاء المادية Hardware ، والبرمجيات Software التي تمكن من ممارسة الإتصالات والتجارة عبر الإنترنت.



## شكل رقم (10-1) أنواع المـسوقين الإلكترونيـن



وقد تقبل هذه الشركات المسماة بدوت كوم للعديد من الأسباب التي  
 يمكن لنا تلخيصها فيما يلي :

• يندفع بعضها للدخول إلى السوق بدون أي تخطيط أو بدون إجراء الدراسة أو البحث اللازم لذلك.

• غالبا ما نجد أن أهدافهم الأولية تكون بسيطة وتتمثل في تقديم عروض مبدئية للجمهور (Initial Public Offering (IPO، في حين يتطلب السوق أكثر من ذلك بكثير.

• يعمل الكثير من هذه الشركات بدون أن يقوم بتنمية أي إستراتيجية تسويقية فعالة. ويصل أحد المراقبين في هذا الصدد إلى خلاصة مؤداها بأن فشل العديد من شركات دوت كوم يرجع إلى إنها تتبع نماذج وممارسات أعمال سيئة، وليس لإفتقار الإنترنت إلى القوة أو الإمكانية اللازمة لتعظيم وإسعاد المستهلك بطرق جديدة وغير معروفة حتى الآن.

• تميل شركات الدوت كوم هذه لبذل جهودا كثيرة لجذب مستهلكين جدد بدلا من محاولة الحفاظ على المستهلكين الحاليين من خلال تنمية ولائهم وزيادة معدلات تكرارهم للشراء.

• تتدفع العديد من هذه الشركات إلى تكثيف جهودها على مجرد عمليات البيع والتحصيل، مما يجعلها تذهب إلى الأسواق في كثير من الأحيان من خلال تصميم رديء أو فقير لموقع الويب الخاص بها.

• يؤدي التصميم السيئ لموقع الويب إلى خلق تعقيدات في التعامل مع هذه الشركات ، ناهيك أيضا عن صعوبة الملاحة والبحث داخلها.

• نقص الثقة في التعامل مع والإعتماد علي تلك النوعية من الشركات.

• قد تفتقد بعض شركات الدوت كوم إلى وجود نظام توزيع مصمم بشكل جيد عندما تصل أوامر الشراء إليها . الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى صعوبة وصول المنتجات في الوقت المناسب لعملائها، ويقلل من سرعة الإستجابة للشكاوى والمشاكل التي يواجهها هؤلاء العملاء.

• وأخيراً، نستطيع أن نلاحظ ونؤكد على أن سهولة دخول منافسين جدد لسوق الويب ، وكذلك سهولة تحول المستهلكين إلى مواقع ويب أخرى ممن تقدم أسعار أفضل قد يعمل على دفع العديد من شركات الدوت كوم إلى بيع منتجاتها عند مستوى سعري منخفض يوصف أحياناً بأنه مستوى قاتل يقضي على وجود أي هامش للربح يمكن تحقيقه.

وفي الوقت الذي نرصد فيه حالات فشل العديد من هذه الشركات، تحقق الكثير منها نجاحاً وإستمرار وبقاء داخل الأسواق الإلكترونية التي تعمل داخلها. ولا يجعلنا هذا نخفل عن وجود نوعية أخرى من هذه الشركات يحقق الآن خسائر ولكنه يستطيع بالفعل تحقيق أرباحاً واعدة في المستقبل.

وما يمكن قوله للعديد من شركات الدوت كوم - والتي منها بعض الشركات العملاقة العاملة عبر الإنترنت مثل أمازون دوت كوم- أن الويب ما زال لا يمثل في حد ذاته مكاناً لتوليد النقود. ومن هنا تحتاج الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية بأن تقوم بتحديد وشرح الآلية والمصادر التي يمكن لها من خلالها تحقيق الأرباح وبصفة خاصة لهؤلاء الأفراد المستثمرين فيها . بمعنى أنها تحتاج إلى وضع نموذج يوضح العوائد والأرباح التي يمكن لها أن تحققها. ويسوقنا هذا إلى محاولة حصر مصادر تحقيق العائد لشركات الدوت كوم والتي يطلق عليها البعض أحياناً مصادر عوائد التجارة الإلكترونية، ومن أمثلة هذه المصادر:

- إيرادات المبيعات للسلع والخدمات التي يتم تسويقها عبر الإنترنت .
- الدخل الذي تحصل عليه بعض مواقع الويب من الإعلانات التي تسمح بها وتقدمها للعديد من المنتجات والخدمات التي تسوقها الكثير من الشركات الأخرى.

- الدخل الناجم عن التحالفات مع بعض الرعاة من شركاء الأعمال، والذين قد يشاركوا في التكاليف الخاصة بالموقع في مقابل تقديم بعض الإعلانات المجانية لهم على موقع الويب.
- الدخل الذي يتحقق نتيجة العضوية في الموقع ، أو من الاشتراكات التي يتم تحصيلها من الأعضاء فيه .
- الدخل الذي تحققه بعض مواقع قواعد البيانات نتيجة بيعها صور أو ملفات بيانات معينة.
- الدخل الذي يتم تحقيقه من عمولات أنشطة السمسرة الخاصة بتسهيل تنفيذ بعض الصفقات بين بعض الأطراف الأخرى .
- الدخول المحققة من المعلومات وبحوث السوق التي تجريها بعض المواقع لصالح أطراف أخرى.

ثانيا الشركات التقليدية ذات الوجود المادي أو الفعلي والتي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها **Click-and-Mortar Companies**:

تقوم العديد من الشركات ذات الكيان المادي أو الفعلي بالتحرك سريعا نحو فتح مواقع ويب خاصة بها على شبكة الإنترنت بغرض إعطاء معلومات عنها وعن منتجاتها وخدماتها التي تقدمها. وعلى الرغم من ذلك ، تقاوم الكثير من هذه الشركات ممارسة نشاط التسويق الإلكتروني في أعمالها التي تقوم بها. حيث يعتقدوا بأن هذا سيؤدي إلى حدوث صراع مع الوسطاء والموزعين الذين يعتمدون عليهم لتوزيع منتجاتهم أو خدماتهم بشكل تقليدي. ويحدث هذا بسبب شعور هؤلاء الوسطاء بالإستغناء عنهم نتيجة إستخدام البيع الإلكتروني، ومن ثم التوزيع المباشر للمشتريين. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة كومباك كانت تشعر بالخوف من قيام موزعيها وتجار التجزئة بإسقاط

منتجات الكمبيوتر الخاصة بها من أنشطة التوزيع التي يقومون بها إذا قامت ببيع نفس أجهزة الكمبيوتر بشكل مباشر عبر الإنترنت.

وتسعى الشركات للوصول إلى إيجاد إجابة للسؤال الخاص بكيفية ممارستها للبيع الإلكتروني لمنتجاتها بدون أن ينقص ذلك من مبيعات متاجرها الخاصة التي تملكها، أو مبيعات موزعيها والوكلاء الذين تستخدمهم لتصرف وتوزيع منتجاتها. وعلى الرغم من ذلك ، فهي تدرك الآن بأن مخاطر فقدان أو خسارة بعض الأعمال عبر الإنترنت لصالح منافسيها العالمين على أكبر بكثير من مخاطر غضب شركائها من قنوات التوزيع. وبالفعل يمكن القول بأن الشركات التقليدية ذات الكيان المادي التي استطاعت تحقيق التوازن بين قيامها بالبيع الإلكتروني وبين عدم الإخلال بحرص المبيعات لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها، قد تحولت ونجحت في أن تصبح شركات ذات وجود مادي وكذلك وجود إلكتروني - Click-and Mortar Companies.

ويرصد وملاحظة أرقام أعمال المتاجر الكبيرة، نجد أن بعض متاجر التجزئة التي كانت تحقق مبيعات تقدر بـ 10.7 بليون دولار سنوياً، قد بلغت مبيعاتها بعد حوالي عامين من عملها على الإنترنت إلى حوالي 512 بليون دولار سنوياً.

وقد حاول المسوقون الذين يعتمدون على كل من قنوات البيع الإلكتروني وقنوات التوزيع التقليدية أن يجدوا الوسائل والطرق التي يكون من شأنها حل المشاكل التي تؤدي إلى وجود صراع مع قنوات التوزيع. فعلى سبيل المثال، لاحظت إحدى شركات تصنيع آلة الجيتار الموسيقية Gibson Guitars بأنه على الرغم من الإستهاء الذي يظهره الموزعون عندما تحاول بيع الجيتار إلكترونياً بشكل مباشر إلى المستهلكين، إلا أن هؤلاء الموزعين لا يبدون أي



إعتراض على البيع الإلكتروني المباشر للإكسسوارات الخاصة بالجيتار مثل الأوتار والأجزاء الخاصة به. وقد نجد البعض الآخر من الشركات تقسوم بسؤال مستهلكيها الموجودين على الإنترنت فيما إذا كانوا يفضلون الشراء الإلكتروني المباشر أو الشراء من خلال قنوات التوزيع التقليدية، وبالتالي يحاولوا التوفيق بين الرغبات المختلفة للمستهلكين بصدد طريقة الشراء التي يحبذونها. ومن الأمثلة التي تجدر الإشارة بها هنا أيضا نخوف شركة مثل أفون Avon لمستحضرات التجميل من القيام ببيع منتجاتها مباشرة عبر الإنترنت تجنباً للتأثير السلبي الذي قد تواجهه موزعي الشركة من السيدات - والذين يطلق عليهم سيدات أفون Avon Ladies - اللاتي أقمن علاقات قوية مع مستهلكي هذه الشركة. ولحسن الحظ ، فقد أشارت البحوث التي قامت بها أفون بأنه لا يوجد إلا تعارض وتداخل بسيط في التعامل بين المستهلكين الحاليين وبين مستهلكي الويب المحتملين، حيث ينقسم المستهلكين إلى مجموعات تفضل التعامل الإلكتروني عند شراء احتياجاتها من الشركة، بينما تفضل مجموعات أخرى الشراء التقليدي من موزعي الشركة. ومن هنا قامت الشركة بنشر وتعريف الموزعين بهذه النتائج، وعندئذ تحركت إلى إضافة نشاط التسويق الإلكتروني إلى عملياتها.

وبدلاً من الإنشغال بقضايا الصراع الذي قد ينشأ مع قنوات التوزيع، فقد بدأت العديد من الشركات التقليدية ذات الوجود المادي والتي تحركت لتحقيق التواجد الإلكتروني لأعمالها بتحقيق نجاحات إلكترونية بصورة أكبر من منافسيها الذين أقتصروا عملهم عبر الإنترنت فقط - الشركات التي يطلق عليها كليك فقط (Click-only) - فقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء بحث على أكبر 50 موقع إلكتروني من مواقع تجارة التجزئة التي تم تصنيفها حسب عدد الزوار المتميزين الذين يدخلون ويتعاملون معها. وقد كشفت

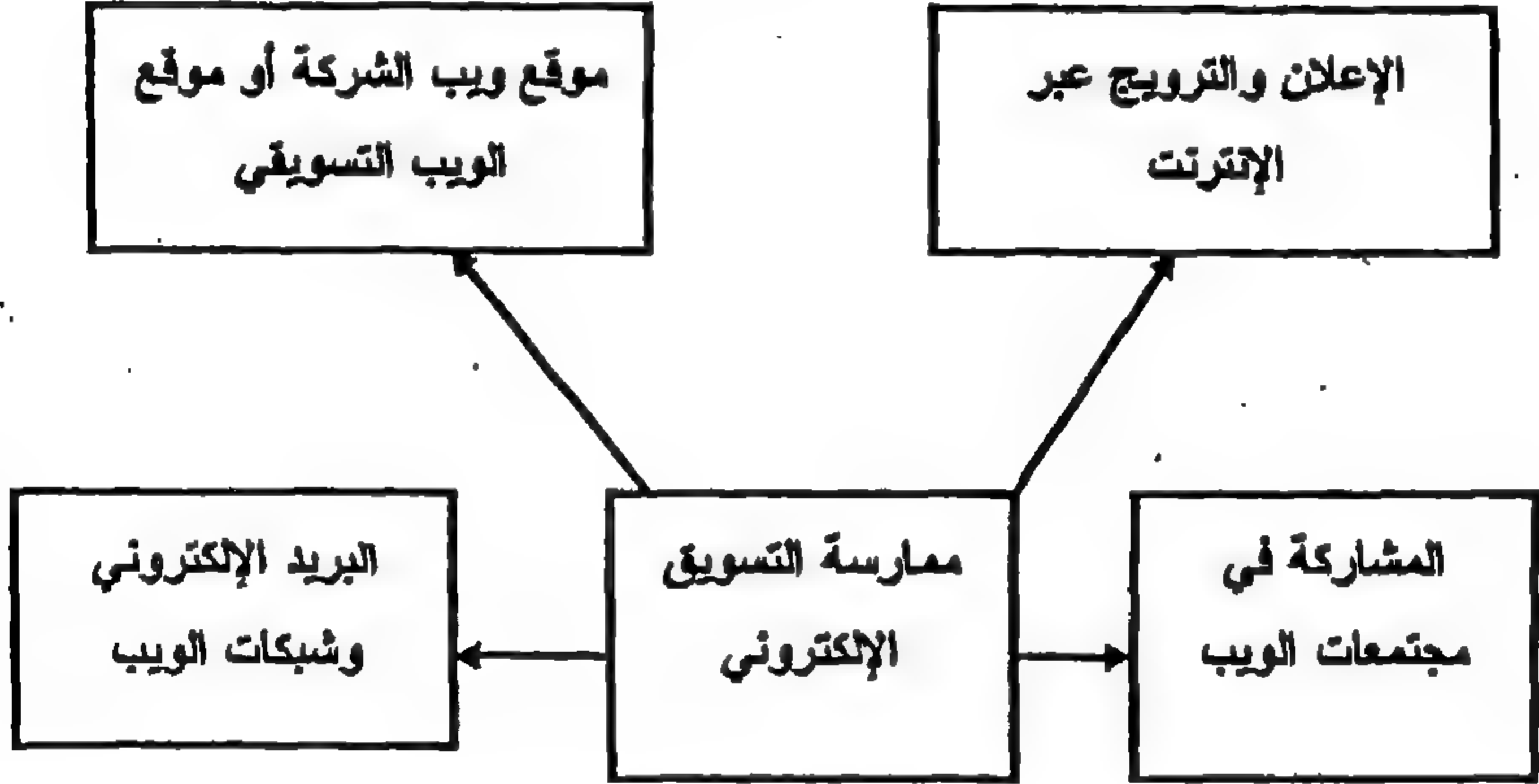
النتائج عن أن نسبة 56% من إجمالي تلك المواقع كانت من تجار التجزئة التي تملك كل من كيانات ومناجر فعلية و تمارس في نفس الوقت نشاطات بيع إلكترونية Click-and-Mortar Retailers، في حين كانت النسبة المتبقية والتي بلغت 44% من تجار التجزئة العاملين فقط عبر الإنترنت Internet-Only Retailers.

والسؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو "ما الذي يمنح للشركات التي تمزج ما بين الوجود المادي الفعلي والوجود الإلكتروني تلك الميزة والتفوق عن الشركات العاملة فقط عبر الإنترنت؟". وتتمثل الإجابة على هذا السؤال في أن هذه النوعية من الشركات يعرفها ويثق المستهلكين في أسماء العلامات الخاصة بها بصورة أكبر. كما أنها تملك قاعدة أكبر من المستهلكين، ولديها معرفة وخبرة قوية وعميقة بالصناعات التي يعملون داخلها. ليس هذا فحسب ، بل غالبا ما تملك هذه الشركات أيضا موارد مالية ضخمة ، وعلاقات جيدة مع مصادر التوريد الأساسية. وبالتالي فهي تستطيع من خلال مزج التسويق الإلكتروني بعملياتها القائمة على النواحي والأنشطة التقليدية المادية أن تقدم خيارات وحلول أكثر للمستهلكين المتعاملين معها. حيث يستطيع المستهلك إختيار بديل التسوق الإلكتروني الذي يوفر له الراحة والتشكيلة المتنوعة للمنتجات والخدمات خلال الـ 24 ساعة بالكامل. كما يمكن له في نفس الوقت الاعتماد على التسوق بالصورة التقليدية الذي يتيح له متعة الإتصال والتفاعل بصورة شخصية وفعلية مع رجال البيع والمنتجات والمتسوقين الآخرين. ويتيح هذا للمستهلكين شراء السلع إلكترونيا عبر الإنترنت ، والقيام بإرجاع تلك السلع التي قد يرونها غير مناسبة إلى أقرب متجر فعلي للشركة .

## طرق ممارسة التسويق الإلكتروني:

يتضح من العرض السابق حاجة جميع الشركات إلى التحرك نحو تبني وممارسة التسويق الإلكتروني وإضافته إلى العمليات التي تقوم بها . ويلاحظ أنه يمكن للشركات أن تقوم بممارسة التسويق الإلكتروني بأي طريقة من الطرق الأربعة الموضحة بالشكل (10-2) والتي تتمثل في: خلق وتكوين موقع ويب للشركة أو للتسويق ، والقيام بممارسة الإعلان والترويج عبر الإنترنت ، والمشاركة في مجتمعات الويب ، واستخدام البريد الإلكتروني أو شبكات الويب Web Casting.

شكل رقم (10-2) طرق ممارسة التسويق الإلكتروني



### 1- إنشاء موقع ويب Creating a Web Site:

يمكن القول بأن الخطوة الأولى في ممارسة التسويق الإلكتروني بالنسبة لمعظم الشركات تتمثل في خلق وتكوين موقع ويب خاص بها على شبكة الإنترنت. وبعيدا عن السعي إلى مجرد إنشاء موقع للويب، يكون على رجال التسويق أن يقوموا بتصميم موقع جذابة، والعمل على إيجاد الطرق التي

يمكن من خلالها تحفيز المستهلكين لزيارة الموقع والبقاء داخله فترات طويلة، والعودة إليه مرات ومرات أخرى كثيرة.

### أنواع مواقع الويب:

تختلف مواقع الويب إختلافا كبيرا حسب الغرض من إنشائها، أو حسب ما تحتويه من مكونات. وهناك نوعان رئيسيان يمكن أن يكون عليهما موقع الويب وهما:

#### أ-موقع ويب الشركة Corporate Web Site:

يتم تصميم هذه المواقع لإستكمال بناء شهرة المحل لدي المستهلكين أكثر من تكوينها بغرض بيع منتجات الشركة بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال، إذا وجدت موقع ويب يخص شركة معينة لإنتاج الأيس كريم، فإن هذا لا يعني أنك ستقوم بشراء الأيس كريم من على الموقع الإلكتروني، ولكنك تستطيع أن تحصل منه على معرفة تفصيلية عن هذه الشركة، ومنتجاتها، ومواقع البيع الفعلية لها من خلال إستخدام موقع الويب الخاص بها.

ويعني هذا أن مواقع الويب الخاصة بالشركات Corporate Web Sites تركز على تقديم كم كبير ومتنوع من المعلومات التي يمكنها أن تجيب على تساؤلات وإستفسارات المستهلكين، وتسهم في بناء علاقات قريبة وقوية معهم، وتوليد وإثارة الرغبة لديهم للتعامل مع الشركة صاحبة الموقع. وبصفة عامة ، تقدم هذه المواقع بعض المعلومات المتعلقة بتاريخ الشركة، ورسالتها، وفلسفة الأعمال الخاصة بها، والمنتجات والخدمات التي تطرحها للأسواق. كما قد تتطوي هذه المعلومات أيضا على تعريف زوار الموقع بالأحداث والمناسبات الجارية للشركة، وبالأشخاص العاملين بها، وبأدائها المالي، وبفرص التوظيف المتاحة لديها والتي يمكن أن توفرها داخل سوق العمل. كما تقدم معظم مواقع الويب الخاصة بالشركات بعض مواد التسلية



والترفيه بغرض جذب والإحتفاظ بزوارها. وأخيراً، فقد يقوم الموقع أيضاً بإعطاء فرصة للمستهلكين بطرح أسئلة، أو للتعبير والتعليق على أي موضوعات تخص معاملاتهم مع الشركة قبل أن يقوموا بمغادرة الموقع.

### ب- موقع الويب التسويقي Marketing Web Site:

يقوم البعض الآخر من الشركات بإنشاء موقع ويب للتسويق. وتسعى مثل هذه المواقع إلى التفاعل مع المستهلكين بالطريقة التي تدفعهم وتحركهم إلى الشراء المباشر، أو إلى تحقيق أي أهداف ونتائج تسويقية أخرى تروجها الشركة صاحبة الموقع. وقد تحتوي هذه المواقع على بعض الآليات التسويقية مثل الكتالوجات، وحوافز التسوق، والأنشطة الترويجية، وتنشيط المبيعات مثل الكوبونات، والعروض البيعية، والمكافآت، والهدايا. فعلى سبيل المثال، يتيح موقع الويب لشركة سوني (Sony Style.Com) لزواره إمكانية البحث عن ما يرغبونه من خلال عرض العشرات والعشرات من الأصناف والبدايل المختلفة لمنتجات سوني، كما يساعد هذا الموقع زواره على مراجعة قوائم الخصائص والملامح التفصيلية لمختلف الأنواع المختلفة التي يعرضها من المنتجات، ليس هذا فحسب، بل تكون هناك إمكانية للإطلاع على ومراجعة آراء الخبراء في الشركة ومنتجاتها. وبعد أن يكون المستهلك قادراً على الإلمام بجميع تفاصيل التعامل، فإنه يستطيع عندئذ أن يقوم بإصدار أمر الشراء لما يرغبه من منتجات سوني بصورة إلكترونية مباشرة، وأن يقوم بدفع قيمة مشترياته من خلال بطاقة الائتمان الخاصة به. وجدير بالذكر هنا قيام الشركات بالترويج المكثف لمواقع الويب التسويقية الخاصة بها من خلال المطبوعات التقليدية، والنشرات الإعلانية والتي يتم تنفيذها خارج الإنترنت Offline، وكذلك أيضاً من خلال الإعلان عنها داخل مواقع الويب الأخرى الموجودة على الشبكة.



وقد قامت شركة تويوتا بتشغيل موقع ويب تسويقي خاص بها على شبكة الإنترنت ([www.toyota.com](http://www.toyota.com)). وبمجرد أن يدخل المستهلك المحتمل على هذا الموقع ، لا يضيع صانع السيارة وقتاً كثيراً لتحويل إستفهامات وإستفسارات هذا المستهلك إلى مبيعات. حيث يقدم الموقع كم كبير ومفيد من المعلومات ، والآليات التفاعلية التي تعمل على إنهاء الصفقات البيعية بصورة كبيرة . فهو يوفر جميع التفاصيل الممكنة عن مواصفات الموديلات الحالية لسيارات تويوتا ، وكذلك معلومات عن مواقع الموزعين والخدمات التي يقدمونها ، بالإضافة إلى تزويد زوار الموقع بخرائط وأدوات التواصل الإلكترونية الخاصة بالموزعين Dealer Web Links. كما يلاحظ أن الزوار الذين يرغبون في إجراء خطوات أكثر من ذلك فإنهم يستطيعون إستخدام موقع [Shop@ToyotaFeature](http://Shop@ToyotaFeature) لإختيار السيارة التي يرغبونها، وتحديد الإمكانيات التي يطلبونها فيها ، ويتفقوا كذلك على السعر، وعندئذاً يمكنهم الإتصال بالموزع والدفع له بإستخدام بطاقة الائتمان. كما يمكن لهؤلاء ملء طلبات الشراء إلكترونياً (الاسم، والعنوان، ورقم التليفون، وعنوان البريد الإلكتروني) وإرسالها إلى موقع التسوق الإلكتروني للشركة لتسهيل إنهاء صفقة الشراء المزمع تنفيذها، كما يستطيع الزوار إستخدام تقنية الـ CD-ROM التفاعلي والذي يظهر جميع الخصائص والملاح الخاصة بجميع موديلات تويوتا المتاحة. وتجدر الإشارة بأن الموزع المحلي كان لابد له أن يقوم بدعوة العميل لإختبار وقيادة السيارة، وذلك قبل إستخدام تقنية الـ CD-ROM التفاعلي السابق الإشارة إليها.

ويستخدم أيضا المسوقون العاملون في مجال المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة (B2B) مواقع الويب التسويقية بصورة جيدة. فعلى سبيل المثال، يستطيع الأفراد الذين يقومون بزيارة موقع الويب التسويقي لشركة جنرال اليكتريك للمنتجات البلاستيكية أن يضطلعوا على أكثر من 1500

صفحة من صفحات المعلومات التي تعطيهم إجابة عن منتجات الشركة المعروضة أو المتاحة في أي وقت ومن أي مكان في العالم.

• تصميم مواقع ويب جذابة:

إن إنشاء وخلق موقع ويب لا يمثل إلا مجرد خطوة واحدة فقط ، ولكن لكي تحرك الناس لزيارة هذا الموقع فإن هذا يمثل خطوة أخرى هامة . فلا بد أن يتوافر لموقع الويب القيمة والإثارة الكافية التي تدفع المستهلكين لزيارته، وقضاء وقت كبير داخله، وكذلك الرجوع إليه مرة أخرى.

ويفرض هذا على الشركات أن تعمل على تحديث مواقعها الإلكترونية بصورة مستمرة حتى يتسنى لها مجاراة الأحداث الجارية ، وفي نفس الوقت لجعلها تبدو أكثر جاذبية وإثارة. ويمكن القول أن عملية التحديث هذه تتطلب من المسوقين إنفاق الكثير من الوقت والمال ، وتزداد أهمية إنفاق المال بصفة خاصة إذا رغب هؤلاء المسوقين الإلكترونيين أن يقضوا على التشويش والفوضى التي تظهر نتيجة كثرة الإعلانات والمواد الترويجية الموجودة على الإنترنت. وبالإضافة لذلك ، يلاحظ قيام العديد من المسوقين الإلكترونيين بالإنفاق بكثافة على الإعلانات والأنشطة التسويقية التي تتم بشكل تقليدي وليس عبر الإنترنت Off Line بغرض جذب الزوار إلى مواقعهم الإلكترونية ، ويعني هذا استخدام الإعلان التقليدي للترويج عن المواقع الإلكترونية للشركة. ويؤكد على هذا الاتجاه أحد خبراء التسويق الذي يرى بأن الواقع يفرض عليك أحيانا في حالة عدم قدرتك على بناء صورته ذهنية ومكانة جيدة للعلامة الخاصة بك عبر الإنترنت أن تعتمد على تفعيل ذلك بالشكل التقليدي خارج الإنترنت لتتمكن من الترويج عنها بعد ذلك عبر موقعك الإلكتروني.

ويلاحظ أن عملية جذب الزوار لموقع التسويق الإلكتروني ستختلف باختلاف نوع وطبيعة المنتجات المزمع تسويقها . فالمستهلكون الذين يقومون بشراء سيارات جديدة ، أو أجهزة حاسب آلي، أو الذين يرغبون في الحصول على بعض الخدمات المالية يمكن أن يتم جذبهم إلى المواقع الإلكترونية بشكل أسهل بسبب حاجتهم في المقام الأول إلى معلومات عن هذه النوعية من السلع والخدمات التي يتم شرائها بناء على إعتبارات تزداد فيها درجة أهمية المعلومات عنها.

أما بالنسبة للمنتجات ذات السيطرة الفكرية المحدودة أو التغلغل النفسي المنخفض (المنتجات الميسرة) Low-Involvement Products، فيلاحظ وجود العديد من الصعوبات والتحديات التي غالبا ما يواجهها رجال التسويق بصدد إمكانية جذب الزوار لمواقع الويب التسويقية الخاصة بها . لذلك يمكن للشركة التي تتعامل في مثل هذه النوعيات من المنتجات أن تكتفي بمجرد خلق موقع ويب للشركة Corporate Web Site للإجابة على أسئلة المستهلكين وإستفساراتهم ، وبناء شهرة محل أو سمعه جيدة لديهم ، على أن يتم إستكمال الجهود البيعية من خلال قنوات أخرى. كما يمكن لهذا الموقع أيضا أن يهتم بجمع المعلومات المرتدة من المستهلكين عن آرائهم في الشركة ومنتجاتها التي قاموا بشرائها وإستهلاكها.

#### التصميم الفعال لمواقع الويب

يمكن القول بأن التحدي الرئيسي الذي يواجه عملية تصميم موقع الويب تتمثل في أن يكون هذا الموقع جذابا من الوهلة أو من النظرة الأولى له، وأن يكون شيقا وممتعا بالشكل الذي يشجع على إعادة زيارته مرات أخرى عديدة. ويلاحظ أن الأنماط الأولى الساكنة لمواقع الويب قد تم تغييرها وإستبدالها خلال السنوات الأخيرة بأنماط أخرى لمواقع ويب تعمل بطريقة مؤثرة تتطوي على المعلومة والصوت والحركة (أنظر على سبيل المثال

لمواقع الويب التالية: [www.sonystyle.com](http://www.sonystyle.com) ، [www.candyland.com](http://www.candyland.com) ، [www.nike.com](http://www.nike.com).

ويشير أحد الخبراء إلى ضرورة قيام المسوقين الإلكترونيين بمراعاة سبع أنواع من العناصر تبدأ جميعها بحرف الـ (7C'S)، وقد أطلق عليها عناصر التصميم الفعال لمواقع الويب. حيث تهدف هذه العناصر بصورة أساسية إلى جذب الزوار الجدد وتشجيعهم على تكرار الزيارة للموقع المزمع تصميمه بشكل فعال. ويتمثل هذه العناصر في:

- 1- السياق أو المتن Context : التصميم والتخطيط الداخلي للموقع.
- 2- المكونات أو المحتويات Content: الموضوعات ، والصور، والصوت ، والفيديو وغيرها من العناصر التي تمثل مكونات ومحتويات موقع الويب.
- 3- المجتمع Community: الطرق التي يوفرها الموقع لتسهيل الاتصالات التي تتم من مستخدم إلى مستخدم آخر user-to-user داخل المجتمعات أو الجماعات التي يتم تكوينها عبر الإنترنت.
- 4- التفصيل الجماهيري للموقع Customization: قدرة الموقع على أن يقوم بتفصيل نفسه على مستخدمين مختلفين ، أو السماح للمستخدمين بجعل الموقع موقعا شخيصيا لهم ولإحتياجاتهم وتفضيلاتهم.
- 5- الإتصال Communication: الآليات التي تمكن من تحقيق الإتصال من الموقع إلى المستخدم site-to-user ، أو من المستخدم إلى الموقع User-to-site ، أو تحقيق إتصال مزدوج الإتجاه بينهما two-way communication.
- 6- التواصل Connection: الدرجة التي تربط بين الموقع وغيره من المواقع الأخرى.



7- التجارة Commerce: القدرات المتوافرة للموقع، والتي تمكن من تنفيذ الصفقات التجارية.

وعلى الأقل يجب أن يكون موقع الويب سهلا للاستخدام، وأن يملك بعض المواصفات المادية التي تضفي عليه جاذبية لمن يقوم بزيارته. وبالإضافة لذلك فلا بد أن تتصف مواقع الويب أيضا بالفائدة والمنفعة والتحدي لزوارها. وبصورة قاطعة، فلا بد أن يكون لمكونات الموقع القيمة التي يمكنها جذب الزوار، والإبقاء عليهم، والإحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة ، وكذلك جذبهم مرة أخرى لمعاودة الزيارة للعديد من المرات الأخرى.

ويتوافر لدى مواقع الويب الفعالة المعلومات ذات الأثر العميق والمفيد معا، بالإضافة إلى إحتوائها على الأدوات التفاعلية التي تساعد المشتريين على البحث عن وإيجاد وتقييم المنتجات التي يهتمون بها ويرغبون في الحصول عليها. وكذلك أيضا تتطوي مواقع الويب الفعالة على الآليات التي تمكن من التواصل مع المواقع الأخرى ذات العلاقة معها والإرتباط بها . كما تقدم تلك المواقع العروض الترويجية التي تتغير من وقت لآخر، وأدوات التسلية التي تضفي على التعامل معها جوا من البهجة والإثارة.

وتحتاج الشركة بأن تقوم من وقت لآخر بإعادة تقييم مدى جاذبية ومنفعة موقع الويب الخاص بها. ويمكن لها أن تعتمد هنا على آراء خبراء التصميم فيما يتعلق بتقييم الجوانب المختلفة للعمل داخل الموقع. كما تستطيع الشركة أيضا أن تعتمد على طريقة أفضل من خلال التركيز على آراء المستخدمين أنفسهم لتقييم ما يفضلونه وما لا يفضلونه في الموقع.



## 2- ممارسة الإعلان والترويج عبر الإنترنت:

يمكن لرجال التسويق الإلكترونيين استخدام الإعلان عبر الإنترنت لبناء صورة ذهنية جيدة عن علاماتهم على الشبكة أو لجذب الزوار لمواقع الويب الخاصة بهم. وسوف نقوم الآن بمناقشة وإستعراض الأشكال المختلفة للإعلان والترويج الإلكتروني عبر الإنترنت، والاتجاهات المستقبلية الخاصة به.

### أشكال الإعلان والترويج الإلكتروني:

تطور استخدام الإعلانات عبر الإنترنت نتيجة تزايد أعداد ونوعيات المستخدمين الموجودين على الشبكة. وتتضمن هذه الإعلانات أشكالاً مختلفة مثل :

- الإعلانات المتحركة عبر الشاشة، والتي تظهر في شكل شريط نقل

الأخبار **Banner ads and tickers**.

- إعلان ناطحات السحاب **Sky Scrapers**، وهو نمط إعلاني طويل

وموجود على جانب صفحة الويب بأعلاها كأنه يمثل المجلد أو الجانب الجلي لصفحة الويب.

- المستطيلات **Rectangles**، وهي إعلانات تأخذ شكل صناديق أو علب

لها أحجام أكبر بكثير من النمط الموجود على هيئة شرائط نقل الأخبار.

- الإعلانات التي نجدها تتحرك متخللة الأنسجة التي تشكل موقع الويب

**Interstitials**.

- إعلانات الرعاية لموضوعات أو برامج معينة **Content**

**Sponsorships**، وهي من الأشكال الجديدة للترويج عبر الإنترنت .

والتي تقوم فيها الشركة برعاية بعض الموضوعات أو القضايا الخاصة

التي يتم عرضها من خلال برامج معينة. مثل الرعاية التي تقوم بها

بعض الشركات لنشرات الأخبار أو للبرامج المتخصصة في النواحي

المالية أو الرياضية الموجودة على مختلف مواقع الويب. ويجب أن يتم التتويه هنا على أهمية استخدام تلك الأشكال المتعلقة بالرعاية على مواقع ويب معينة يتم إستهدافها وتحديدها بدقة، وذلك حتى يمكن تقديم المعلومات أو الخدمات المناسبة للجمهور.

• **المواقع الإلكترونية الجزئية Micro Sites** ، يمكن للمسوقين أن يعملوا عبر الإنترنت من خلال "مواقع إلكترونية جزئية"، وهي عبارة عن مناطق محددة أو أجزاء معينة على موقع ويب معين أو خاصة بشركة معينة، ولكن يتم إدارتها والإتفاق عليها بواسطة شركة أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تقوم شركة تأمين بخلق أو إنشاء موقع إلكتروني جزئي على موقع ويب خاص بشراء السيارات، وتقوم من خلاله بتقديم نصائح تأمينية لمشتري السيارات، في نفس الوقت الذي تستطيع فيه تقديم عرض تأميني جيد لهؤلاء المشتريين.

• **برامج التحالفات**، وهي عبارة عن قيام الشركة بتمتية تحالفات مع شركات أخرى على الإنترنت بغرض أن يقوم كل منهم بالإعلان عن الآخر على موقعه.

• **التسويق الفيروسي Viral Marketing**، وهو عبارة عن النسخة التسويقية الإلكترونية لتحقيق إتصالات من خلال الكلمة المنطوقة عن طريق الفم The internet Version of word-of-mouth. وينطوي التسويق الفيروسي على الرسائل الخاصة بأحداث تسويقية معينة والتي يتم تداولها بين المستهلكين عبر البريد الإلكتروني، أو التي تنتقل كأي فيروس بالعدوى أو بشكل معد من خلال قيام المستهلكين بتمرير أخبار عنها إلى أصدقائهم عبر الإنترنت. ونتيجة قيام المستهلكين بتمرير وتناقل الرسائل أو المواد الترويجية بين بعضهم البعض ، فإن هذا النوع من التسويق - الفيروسي - يمكن أن يكون أداة ترويجية غير مكلفة على

الإطلاق. كما أن المعلومات عندما تأتي من صديق ، فإن مستقبلها يكون أكثر حماسا وإستعدادا لفحصها وقراءتها، وهذا يعنى زيادة درجة مصداقية الرسائل التي يتم تناقلها بتلك الصورة .

وتجدد الإشارة هنا بإمكانية الإستفادة من التسويق الفيروسي أيضا في مجال المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة (B2B) ، وبنفس المزايا التي يمكن الحصول عليها منه في مجال التجارة والمعاملات التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C)، والتي سبق الإشارة إليها حالا فيما سبق.

**مستقبل الإعلان الإلكتروني:**

يستطيع الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت أن يحقق أهدافا هامة بشكل كبير، وبصفة خاصة إذا تم استخدامه كأداة مكاملة للجهود التسويقية الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، فإننا لا نستطيع التأكيد على اعتبار الإنترنت منافس أساسي للتلفزيون والوسائل الأخرى المطبوعة. فما زال العديد من المسوقين يتساءلون عن قيمة الإعلان عبر الإنترنت كأداة ترويجية فعالة، كما أنهم غالبا ما يقوموا بعقد مقارنة بين تكاليف تلك النوعية من الإعلانات مع تكاليف الإعلان داخل الوسائل الأخرى. وعلى الرغم من قيام العديد من الشركات باختبار وتجربة إعلان الويب -الإعلان الإلكتروني- إلا إنها لا تعطيه غالبا إلا نورا محددا أو ضعيفا داخل عناصر وأدوات المزيج الترويجي الأخرى. وكنتيجة لذلك نجد أن الأموال المخصصة للإنفاق على الإعلان الإلكتروني ما زالت تمثل نسبة صغيرة من إجمالي الأموال التي يتم إنفاقها على النشاط الإعلاني في الوسائل الأخرى. فعلى سبيل المثال ، نجد أن حجم المنفق على الإعلان الإلكتروني داخل الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغ ما قيمته حوالي 7.2 بليون دولار خلال عام 2003 ، وعلى الرغم من أن الرقم قد يبدو كبيرا بصورة مطلقة إلا أنه لا يمثل إلا نسبة لا تتجاوز 3.1%

من أجمالي حجم المنفق على الإعلان الذي يتم بالوسائل الأخرى خارج الإنترنت.

وبالرغم من هذا ينظر البعض الآخر نظرة تفاؤلية لمستقبل الإعلان الإلكتروني. فهناك بعض مواقع الويب مثل جوجل Google نجدها قد حققت نجاحا ملحوظا في خلق بيئات وعمليات إعلانية فعالة عبر الإنترنت. وبغض النظر عن التصورات المتعلقة بالمستقبل، تسعى الآن الشركات جاهدة للبحث عن أشكال أكثر فاعلية لكي يتم إستخدامها عند ممارسة الإعلان والتسويق الإلكتروني.

### 3- خلق أو المشاركة في مجتمعات الويب Creating or participating in web communities :

أدى تزايد شعبية المنتديات وجماعات الأخبار التي تعمل عبر الإنترنت إلى قيام بعض الشركات بالدعاية التجارية لمواقع ويب يطلق عليها "مجتمعات الويب" Web Communities. وتسمح مثل هذه المواقع لأعضائها أن يتعايشوا معا على الإنترنت، ويتبادلوا وجهات نظرهم فيما يتعلق بقضايا ذات إهتمامات عامه. وبالتالي، يمكن اعتبار مثل هذه المواقع بمثابة نوادي إجتماعية يمكن لكل فرد فيها أن يتفاعل مع الآخر، ويعرف عناوين البريد الإلكتروني لهؤلاء الآخرين الذين يشاركوه عضوية هذا المكان.

ومن أمثلة هذه المواقع نجد موقع مثل ivillage.com، حيثما يمكن للسيدات تبادل وجهات النظر والحصول على معلومات وحلول لبعض المشاكل العائلية الخاصة بهم، ومناقشة بعض القضايا المتعلقة بالغذاء والصحة، أو بالإستجمام والراحة، أو بالديكورات الخاصة بالمنزل، أو أي موضوع آخر. ويحتوي هذا الموقع على 393 مليون صفحة في الشهر لتبادل



الآراء ووجهات النظر، والحصول على معلومات. ومن المواقع الأخرى الشهيرة في هذا الصدد نجد موقع مثل My Family.com والذي يعتبر أكبر وأكثر مواقع مجتمعات الويب نشاطا في العالم بالنسبة للعائلات والأسر. وهو يمد أعضائه بمواقع ويب عائلية خاصة، والتي يمكن من خلالها لأعضاء الأسرة أن يتوصلوا مع بعضهم البعض إلكترونيا عبر الإنترنت لإجراء الحوارات والمناقشات العائلية، والتعرف على أخبار الأسرة، وإنشاء أو خلق ألبومات صور عائلية عبر الإنترنت، ووضع نتيجة لإظهار الأحداث والمناسبات العائلية، ووضع سجل يحتوي على معلومات عن تاريخ الأسرة، كما يتيح هذا الموقع لأعضائه شراء هدايا لأفراد الأسرة في المناسبات والأحداث الخاصة بصورة سريعة وسهلة.

وغالبا ما تكون مثل هذه المجتمعات (مجتمعات الويب) جذابة للمسوقين بشكل كبير. حيث يمكن من خلالها الوصول إلى قطاعات محددة من المستهلكين ذوي الاهتمامات المشتركة، بالإضافة إلى القدرة على التحديد الدقيق لخصائص هؤلاء المستهلكين الديموغرافية. كما تتيح هذه المواقع فرصة أكبر لزيادة احتمال تعرض الأفراد الذين يقومون بزيارتها للمواد الإعلانية والتسويقية نتيجة بقائهم لفترات طويلة داخل هذه المواقع.

#### 4- استخدام البريد الإلكتروني وشبكات الويب Using Email and Web :Casting

يمثل البريد الإلكتروني واحد من أهم أدوات التسويق الإلكتروني، حيث أشارت التقديرات إلى إن إنفاق الشركات على التسويق باستخدام البريد الإلكتروني وصل إلى حوالي 7.3 بليون دولار سنويا خلال عام 2005، وذلك في الوقت الذي كان فيه هذا الرقم يبلغ حوالي 164 مليون دولار سنة 1999. وتجدر الإشارة هنا بأن التناقس بصورة فعالة داخل بيئة البريد



الإلكتروني، سوف تجعل المسوقين يقومون بتصميم رسائل إلكترونية تتصف بالثراء من حيث الحركة، والتفاعلية، ومراعاة للنواحي الشخصية لمستقبلها ،

ومن ثم تخرج في النهاية في شكل رسائل صوتية ومرئية مؤثرة بشكل فعال على الجمهور الذي تستهدفه.

ويمكن القول بأن البريد الإلكتروني قد أصبح أحد الدعامات والركائز التي يعتمد عليها المسوقون في كل من المعاملات التي تتم من المنظمة إلى المستهلك (B2C) ، وكذلك المعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة (B2B).

كما يمكن للشركات أيضا أن تعتمد على الخدمات التي تقدمها شبكات (فرق عمل) الويب web casting . وتقوم هذه الشبكات بإجراء تحميل أوماتيكي (آلي) للمعلومات التي يتم تفصيلها حسب إهتمامات المستقبلين لها، كما تقدم هذه الشبكات قنوات جذابة لتوصيل الإعلانات الإلكترونية أو أي معلومات أخرى يراد توصيلها إلى المستهلكين. ومن أمثلة هذه الشبكات تلك التي تمثل شبكات إلكترونية للخدمات المالية، والتي تقوم بإرسال معلومات يتم تحديثها أولا بأول عن الأخبار المالية، وعن السوق، وكذلك عن أسعار الأسهم اليومية إلى هؤلاء المشتركين في الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة. ويستطيع المسوقون الإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم باستخدام رسائل تستهدف قطاعات محددة من المستهلكين بدرجة عالية من الدقة، وذلك من خلال الاعتماد على الوصول إلى الجمهور المستخدم لخدمات تلك الشبكات.

خامسا الوعود والتحديات المستقبلية الخاصة بالتسويق الإلكتروني:  
يقدم التسويق الإلكتروني وعوداً مستقبلية ضخمة تعقد عليها الشركات الكثير من الآمال والطموحات في مجال الأعمال الخاص بها. يحدث هذا في نفس الوقت الذي يطرح فيه كثير من التحديات التي يمكن أن تقابلها الشركات وهي بصدد ممارستها وإستخدامها لتلك النوعية الجديدة من الآليات التسويقية. ولذلك فسوف نقوم الآن بإلقاء بعض الضوء على كل من الوعود والتحديات المستقبلية الخاصة بممارسات التسويق الإلكتروني.

### 1- الوعود المستمرة للتسويق الإلكتروني :

هناك الكثير من القنوات المتحمسة ترى بأن الإنترنت سوف يحل محل المجالات، والجرائد، والمتاجر كمصدر للمعلومات وكمكان للشراء. ويمكن القول بأن حمي شركات الدوت كوم التي تزايدت بصورة ملحوظة ومضطردة في الفترة الأخيرة ، قد أدت إلى ظهور رؤية أكثر واقعية ترى بأننا أصبحنا الآن على مشارف الدخول إلى المرحلة الثانية لثورة الإنترنت. حيث يرى المحللين بأن المرحلة الأولى قد إختصت بالفعل بظهور شركات الدوت كوم . أما الآن فإننا نستطيع رصد الخطوات التي سوف تضطلع بها الشركات الكبيرة بصدد قيامها بتحريك وتحويل مصانعها، وتجارة الجملة الخاصة بها، وكذلك أيضا مستهلكيها إلى العمل عبر الإنترنت.

ويؤكد ذلك على إن التسويق الإلكتروني سوف يصبح نموذج الأعمال الناجح للكثير من الشركات. وتستطيع أن تلاحظ هذا من خلال رصد وملاحظة النجاحات التي حققتها العديد من الشركات الشهيرة ، والتي يطلق عليها شركات الإنترنت Internet Firms ، مثل أمازون دوت كوم Amazon.com، وإي بي إي Ebay، وإكسبديا Expedia، وإيرثلينك Earthlink . وكذلك النجاح الذي حققته العديد من الشركات التي

تعتمد على التسويق المباشر مثل شركة دل للكمبيوتر Dell computer. وبالفعل تضع الكثير من الشركات الكبيرة الآن - مثل سيسكو Cisco ، وجنرال إلكتريك GE، وأي بي إم IBM- أهدافا وطموحات تركز على رغبتها في قيام المستهلكين بممارسة جميع معاملاتهم وصفقاتهم عبر الإنترنت، بشكل يمكنها من زيادة حجم الأعمال التي يتم تنفيذها على مستوى عالمي.

وعلى الرغم من ذلك، سيظل التسويق الإلكتروني - بالنسبة لمعظم الشركات - مجرد واحد فقط من العناصر الهامة لدخول الأسواق، حيث لابد أن يعمل بجانب مجموعة من العناصر الأخرى داخل مزيج تسويقي متكامل. وهذا يعني أنه بمجرد أن تقوم الشركات بتعديل أوضاعها بشكل يحقق تكامل للتسويق الإلكتروني مع بقية الأساليب والطرق الأخرى التي تعتمد عليها داخل الخطط الإستراتيجية والتكتيكية لها، فإنه يمكن أن نسقط كلمة إلكتروني(e) من إصطلاح التسويق الإلكتروني أو الأعمال الإلكترونية. وهذا يعني بصورة أخرى ، أننا سوف نتحدث عن التسويق فقط، والذي يطوى داخله العديد من الأساليب والطرق المتكاملة والتي منها التسويق الإلكتروني. ويرى مايكل بورتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية بأن السؤال المطروح الآن لم يعد يتمثل في هل يتم القيام أو عدم القيام بنشر وإستخدام تكنولوجيا الإنترنت. فالشركات لم يعد لديها خيار في ذلك الأمر إذا كانت ترغب في البقاء والإستمرار في حلبة المنافسة. ومن ثم يكون السؤال المنطقي متعلقا بالكيفية التي يمكن من خلالها أن تقوم هذه الشركات بنشر وإستخدام تكنولوجيا الإنترنت في ممارسة أعمالها. ويقول بورتر أيضا بأنه آن الأوان لكي نتحول من مجرد الحديث عن الصناعات المعتمدة على الإنترنت ، وإستراتيجيات الأعمال الإلكترونية، والإقتصاد الجديد إلى الحديث عن التركيز على تعريف الإنترنت كأحد الآليات الهامة التي ينبغي إستخدامها في أي صناعة،

وكذلك كجزء وعنصر هام داخل أي إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال التي تتبناها الشركات.

2- الجانب المظلم أو غير المضيء للويب (التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني) :

لا يمكننا تجاهل الجانب السيئ أو المظلم للتسويق الإلكتروني على الرغم من الحديث السابق عنه كأحد الآليات الهامة داخل عناصر المزيج التسويقي. وسوف نقوم في الصدد بمناقشة مجموعتين رئيسيتين من الاعتبارات تتعلقا بربحية الإنترنت ، والقضايا القانونية والأخلاقية المرتبطة به.

#### • الربحية المرتبطة باستخدام الإنترنت Internet Profitability:

تمثل الربحية أحد الاعتبارات الجوهرية التي يجب أخذها في الحسبان، وبصفة خاصة بالنسبة لشركات الدوت كوم التي تمارس التجارة من المنظمة إلى المستهلك B2C dot-coms. والأمر الذي قد يكون مثيراً الدهشة هنا هو أن القليل من هذه الشركات هو الذي يحقق الربح. حيث تشير الإحصائيات إلى أنه من بين 456 شركة من شركات الدوت كوم العاملة عبر الإنترنت منذ سنة 1994 ، فإن نسبة 11% فقط منها هي التي مازالت مستمرة في العمل ، ومن بين هذه الشركات التي أستمريت نجد أن نسبة 25% فقط منها هي التي استطاعت تحقيق الربح.

ويعني هذا بأنه على الرغم من الانتشار والنمو السريع للإنترنت، إلا إن التسويق الإلكتروني مازال لا يصل إلا لقطاعات محدودة من المستهلكين والأسواق. وكذلك يمكن لنا أن نلاحظ أنه بالرغم من تزايد أعداد جمهور الويب ، إلا أن نوعية هذا الجمهور والتي تتصف بإرتفاع مستوى التعليم والتطلعات تزيد من صعوبة التعامل معه عن عامة الجمهور من المستهلكين.

كما أن هذا قد يكون من شأنه أيضا جعل الإنترنت أداة فعالة لتسويق نوعية معينة من المنتجات دور غيرها مثل الخدمات المالية، والخدمات السياحية، والأجزاء والمكونات المادية، والبرمجيات الخاصة بالحاسب الآلي. وقد يعني هذا أن التسويق الإلكتروني قد يكون أقل كفاءة وفاعلية في بيع السواد الأعظم من المنتجات. ليس هذا فحسب، بل أننا نلاحظ أيضا أن مستهلكي الويب يقومون بعمليات بحث وتصفح لمواقع الويب بصورة أكبر عند قيامهم بشراء المنتجات عبر الإنترنت - وذلك مقارنة بعمليات البحث عن المنتجات التي تتم عند الشراء بصورة تقليدية مما يزيد من معرفتهم بجميع البدائل المتاحة، ومن ثم تكون هناك صعوبة أكبر في إقناعهم وزيادة درجة ولائهم للعلامات التي يتم تسويقها إلكترونيا.

وأخيرا، يساهم الإنترنت بتقديمه الملايين من مواقع الويب، وكذلك إتاحة لحجم هائل من المعلومات في إرباك المستهلكين وشعورهم بأن الملاحاة داخله سوف تؤدي إلى ضياع الوقت، بل والإحباط في كثير من الأحيان. وقد يؤدي ذلك أيضا إلى صعوبة قيام المسوقين بجذب إنتباه المستهلكين لمواقع الويب الخاصة بهم، والإعلانات التي يقدمونها عن شركاتهم ومنتجاتها.

### ● القضايا القانونية والأخلاقية:

تساهم الممارسات المتعلقة بالتسويق الإلكتروني - من وجهة النظر الاجتماعية الواسعة - في إثارة عددا من التساؤلات أو الإستفسارات الأخلاقية والقانونية. وقد نجد هذه التساؤلات والقضايا تتعلق بالنواحي التالية:



## 1- الخصوصية والأمن عبر الإنترنت Online privacy and security:

تعتبر القضية المتعلقة بالخصوصية في المعاملات التي تتم عبر الإنترنت من أكثر الإعتبارات التي يتم مناقشتها وأخذها في الحسبان عند الحديث عن التسويق والتجارة الإلكترونية. فمعظم المسوقون الإلكترونيين قد أصبح لديهم المهارة في جمع وتحليل المعلومات التفصيلية الخاصة بالمستهلكين. حيث نجدهم يستطيعوا أن يصلوا بسهولة إلى زوار مواقع الويب المنتشرة على الشبكة، في نفس الوقت الذي يقوم فيه العديد من المستهلكين ممن يشاركون في أنشطة مواقع الويب بتقديم معلومات شخصية وتفصيلية خاصة بهم. وهذا قد يجعل من هؤلاء المستهلكين كتبا مفتوحة، ومن ثم تكون هناك إمكانيه لأن يتم إستخدام المعلومات الموجودة عليها بطريقة سيئة وغير أخلاقية من بعض الشركات غير المسئولة. وبالفعل وجدت إحدى الدراسات الحديثة أن هناك سبعة مستهلكين من كل عشرة تم إجراء البحث عليهم لديهم تخوف من التسوق الإلكتروني بسبب تلك الإعتبارات المتعلقة بقضية الخصوصية.

ومن القضايا الأخرى المطروحة في هذا الصدد نلاحظ تحفظ العديد من المستهلكين على ما يتعلق بدرجة الأمان في المعاملات التي يمكن إجرائها عبر الإنترنت. فعلى سبيل المثال ، يتخوف المستهلكون من لصوص الإنترنت Hukers. والذين قد يعترضون معاملات الشراء الإلكتروني التي يقومون بها، ويحصلوا على البيانات الخاصة ببطاقات الائتمان الخاصة بهم، ومن ثم يستخدموا بطاقتهم في أى شكل من أشكال الشراء غير الشرعي.

## 2- بعض القضايا القانونية والأخلاقية الأخرى :

يلاحظ أنه بالإضافة إلى قضايا الخصوصية والأمن، فقد يهتم المستهلكون ببعض القضايا الأخرى مثل:

- الغش والتدليس الذي قد تتطوي عليه بعض الصفقات والمعاملات التي تتم عبر الإنترنت.
- التمييز بين هؤلاء الأفراد الذين تكون لديهم القدرة على الدخول على الإنترنت واستخدام التقنيات التكنولوجية للمعلومات، وبين هؤلاء ممن لا يملكون نفس هذه القدرات.
- سهولة إجراء ممارسات تسويقية غير سليمة أو سيئة عند التعامل مع مستخدمي الإنترنت من صغار السن.



**التخطيط والتنظيم  
بغرض الوصول إلى تسويق  
أكثر فعالية**





## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب  
المعرفية التالية :

- التخطيط الإستراتيجي للتسويق.
- أنواع الخطط التسويقية.
- محتويات الخطة التسويقية.
- آليات التعرف على مدى جودة خطة التسويق.
- التعديلات التي يمكن إجرائها على خطة التسويق،  
والمتطلبات المالية اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- القضايا المعاصرة في تنظيم إدارة التسويق بمنظمات  
الأعمال.



## التخطيط الإستراتيجي للتسويق :

تحتاج الشركات أي كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى القيام بإعداد وتنفيذ خطط تسويقية في كل مجال من مجالات الأعمال التي تضطلع بتنفيذها وممارستها. وينبغي التتويه بأن التخطيط التسويقي يجب أن ينبثق من التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة ككل، ومن ثم يجب على القوائم على وضع الخطط التسويقية أن يكون على معرفة تامة بأهداف الشركة وإستراتيجياتها في الأجل الطويل حتى يستطيع أن يدرج هذه الأهداف وتلك الإستراتيجيات في الحساب عند إعداد الخطة العامة للتسويق.

ويرى البعض بأن الفشل في التخطيط ما هو إلا تخطيط لتحقيق الفشل ليدلوا بذلك على أهمية وتعظيم دور التخطيط في حياتنا بصفة عامة، وفي أعمالنا ومنظماننا بصفة خاصة. وبالتالي فإنه يكون على المديرين أن يركزوا تفكيرهم على ما حدث، وما يحدث، وما سوف يحدث. حيث يساعد هذا على تسهيل وضع الأهداف والغايات التي يمكن أن تضطلع وحدة الأعمال بها، ومن ثم تكون هناك إمكانية لوضع الخطط الفعالة التي قد يكون من شأنها تحقيق تلك الأهداف والغايات التي تم تحديدها سلفاً.

وسوف نركز في هذا الفصل على ثلاثة قضايا أساسية متعلقة بتخطيط النشاط التسويقي وهي:

- ما هي أنواع الخطط التسويقية التي يجب على الشركة أن تقوم بتنميتها؟
- ما الذي يجب أن تحتوى عليه الخطة التسويقية؟
- كيف يمكن التعرف على مدى جودة خطة التسويق؟ وهل يجب إجراء أي تعديلات عليها؟ وما هي المتطلبات المالية اللازمة لوضع التنفيذ؟

أولاً: ما هي أنواع خطط التسويق التي يجب أن تقوم الشركة بتميتها وتطويرها؟

تحتاج الشركة أن تقوم بإعداد خطط تسويقية تخدم مجالات أعمالها والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها. وبناءً على ذلك يمكن لنا رصد الأنواع التالية لخطط التسويق التي يكون عليها تتميتها وتطويرها:

- **خطط التسويق الخاصة بالعلامة Brand Marketing Plans:**

تحتاج الشركات أن تقوم بإعداد خطط تسويقية تتعلق بالعلامات الخاصة بمنتجاتها. فعلى سبيل المثال، يقوم كل مدير من مديري العلامات الخاصة بشركة بروكتر أند جامبل للمنظفات بإعداد خطة تسويق إستراتيجية وسنوية للعلامات التي يقومون بتسويقها.

- **خطط التسويق الخاصة بالمنتجات Product Category Marketing Plans:**

يضع مديرو الأنواع المختلفة من المنتجات بعض الافتراضات، والتنبؤات، والأهداف قبل أن يقوم مديرو العلامة بإعداد خطط تسويق منفصلة تخص كل علامة. وبعد أن يتم إعداد الخطط الخاصة بكل علامة، ويتم الموافقة عليها، يتم جمعها في خطة عامة لنوع أو فئة المنتج الخاص بها.

- **خطط المنتجات الجديدة New Products Plans:**

يتم وضع تلك الخطط في حالة تقديم منتجات أو خدمات جديدة. حيث يتولى المسئولون تحديد التفاصيل المتعلقة بتنمية وتطوير كل منتج أو خدمة جديدة، والخطة الخاصة بالشروع في تسويقها.

- **خطط القطاعات السوقية Market segment plans:**

على الشركات أن تقوم بتنمية وإعداد خطة لكل قطاع سوقي تتعامل معه في حالة بيع المنتج أو تقديم الخدمة داخل قطاعات سوقية مختلفة أو منفصلة.

فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة IBM تقوم بالبيع داخل عدة قطاعات سوقية- البنوك، والتأمين، والفنادق، والنقل الجوي- ولذا يقوم كل مدير من مديري تلك القطاعات بالتخطيط للمنتجات والخدمات التي سيقدمها إلى القطاع الذي يختص بخدمته.

#### • خطط الأسواق الجغرافية Geographical market plans :

يتم إعداد خطط تسويقية مختلفة لكل دولة، أو منطقة، أو مدينة تتعامل الشركة داخل أسواقها.

#### • خطط العملاء Customer Plans :

في بعض الأحيان، يقوم المديرون بإعداد خطط مستقلة ومنفصلة لكل مستهلك أو عميل يمثل قيمة للشركة.

وتجدر الإشارة هنا إلى حاجة الشركات إلى القيام بوضع نوعان من الخطط في كل حالة من الحالات السابقة، حيث يتم إعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل، بالإضافة إلى إعداد خطة سنوية قصيرة الأجل. وبالنسبة للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل، يلاحظ أنها تغطي فترات زمنية تتفاوت من منظمة لأخرى. حيث نجدها تغطي فترة تقرب من عشرون سنة مثلاً بالنسبة للمنظمات التي تختص بتقديم المنافع العامة، في الوقت الذي تغطي فيه فترة لاتزيد عن ثلاثة سنوات بالنسبة للمنظمات التي تعمل داخل الصناعات التكنولوجية المتقدمة high-tech industries. ويجب على القائم بوضع الخطة الإستراتيجية أن يأخذ في حسبانته تلك القوى المؤثرة على السوق، والسيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخله، والوضعية التنافسية التي تأمل الشركة تحقيقها في المستقبل داخل تلك الأسواق التي تعمل أو تسعى للعمل داخلها، وأخيراً يكون عليه القيام بتحديد الخطوات اللازمة لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. ويمكن القول بأن الخطة



الإستراتيجية من شأنها أن تساعد أيضا على وضع وتحديد تفاصيل ومكونات الخطة السنوية المزمع القيام بها. ولكن لا يمنع هذا من ضرورة قيام الإدارة أيضا بإعادة النظر والمراجعة السنوية لتلك الخطط الإستراتيجية التي وضعتها من قبل.

ويجب أن تتكامل جميع الخطط التي تم ذكرها سلفا بصورة تسهل من تنفيذها جميعا بشكل جيد. فلا يمكن التعامل مع أي خطة منهم بشكل مستقل ومنفصل عن الخطط الأخرى. وبالتالي سيحتاج مديرو القطاعات السوقية إلى جميع المعلومات الخاصة بخطط المنتج، وخطط المناطق المختلفة قبل أن يستطيعوا تقديم أي توصيات لعروض وإستراتيجيات تخص قطاعاتهم السوقية المحددة التي يقومون بخدمتها .

وبشكل قاطع، يجب على الإدارة أن تأخذ وقتها تماما لإعداد مثل هذه الخطط، وذلك حتى يتسنى لها القيام بعملية التخطيط بشكل جيد وبصورة تسهل أيضا من تنفيذ تلك الخطط بشكل مرضي.

ثانيا: ما الذي يجب أن تحتويه خطة التسويق؟

يجب أن تتصف خطة التسويق بالبساطة والتركيز على ما تستهدفه وتضطلع إليه بصورة ملخصة دون المبالغة في تفاصيل لا داعي لها، حيث نجد أن رؤساء الشركات غالبا ما تكون لديهم الرغبة في معرفة أشياء محددة مثل الأهداف، والإستراتيجية، وتكلفة القيام بالخطة المزمع تنفيذها. ولا يتطلب ذلك وجود مستندات يزيد عدد أوراقها أحيانا عن 200 صفحة، و تكون مليئة بمعلومات وأشكال ورسومات وتفاصيل لا يهتم بها القارئ بل وقد تتقدم أحيانا قبل أن يتم طبعها.

ومن هذا المنطلق فإننا سوف نركز في توصيف الخطة التسويقية على بعض العناصر الأساسية التي يجب توفيرها كحد أدنى للمحتويات التي ينبغي أن تتضمنها خطة التسويق للشركة. وتتمثل تلك العناصر في الآتي:

- تحليل الموقف الخاص بالشركة
  - وضع الغايات والأهداف التسويقية
  - إختيار الإستراتيجية التسويقية
  - تنمية خطة التصرف التسويقية
  - إجراء الرقابة التسويقية
- وسوف نقوم بتوضيح تلك العناصر بالشكل الذي يتيح تصميم خطة المنتج/العلامة المزمع تسويقها في قطاع سوقي أو منطقة جغرافية معينة.
- العناصر الأساسية للخطة التسويقية :**
- 1- تحليل الموقف :**

- ينطوي تحليل الموقف على أربعة مكونات رئيسية:
  - توصيف الموقف الحالي
  - إجراء التحليل الذي يتضمن تحديد عناصر القوة والضعف، والفرص، والتهديدات ، وهو المعروف باسم Swot Analysis (ق، ض، ف، ت)
  - تحديد القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة
  - تحديد الافتراضات الرئيسية الخاصة بالمستقبل
- أ-توصيف الموقف الحالي Current situation:** تبدأ عملية التخطيط بتقييم الموقف الحالي لمنتج / منتجات المنظمة. وقد يتم ذلك من خلال الإعتماد على بعض الإحصائيات الخاصة ببعض السنوات السابقة مثل مبيعات المنتج / المنتجات، والحصة السوقية، والأسعار، والتكاليف، والأرباح، على أن يتم مقارنة تلك الإحصائيات بنظائرها الخاصة بأداء المنافسين. كما يجب أيضا أن يتم تقييم لمحددات قوة السوق الأساسية الموجودة في البيئة التسويقية للمنظمات.
- ب-تحليل جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات Swot Analysis (ق ض ف ت) :** يقوم المديرون هنا بإعداد نوعين من القوائم ،

قائمة (ق ض) وهي عبارة عن تصنيف لجوانب القوة والضعف الرئيسية للشركة ومنتجاتها ، وقائمة (ف ت) وهي تصف ما يتعلق بالفرص والتهديدات الهامة التي تواجهها الشركة. ويلاحظ أن قائمة (ق ض) تصف العوامل الداخلية للشركة، بينما تصف قائمة (ف ت) العوامل الخارجية المحيطة بالشركة. ويوضح الجدول رقم (1-11) قائمة لتحليل الأداء المتعلق بجوانب القوة والضعف (ق ض) .

جدول (1-11) قائمة تحليل الأداء الخاص بجوانب القوة/الضعف

	الأداء					الأهمية	
	قوى بدرجة كثيرة	قوى بدرجة محدودة	عادي	ضعيف بدرجة محدودة	ضعيف بدرجة كبيرة	مرتفعة	متوسطة منخفضة
التسويق	-	-	-	-	-	-	-
1-سمعة الشركة	-	-	-	-	-	-	-
2-الحصة السوقية	-	-	-	-	-	-	-
3-جودة المنتج	-	-	-	-	-	-	-
4-جودة الخدمة	-	-	-	-	-	-	-
5-فاعلية التسعير	-	-	-	-	-	-	-
6-فاعلية التوزيع	-	-	-	-	-	-	-
7-فاعلية الترويج	-	-	-	-	-	-	-
8-فاعلية القوى البيعية	-	-	-	-	-	-	-
9-فاعلية التحديد والابتكار	-	-	-	-	-	-	-
10-التنظيـمة الجغرافية	-	-	-	-	-	-	-

تابع جدول ( 1-11 ) قائمة تحليل الأداء الخاص بجوانب القوة/ الضعف

التمويل							
-	-	-	-	-	-	-	11-تكلفة/توافر رأس المال
-	-	-	-	-	-	-	12-التدفق النقدي
-	-	-	-	-	-	-	13-الاستقرار المالي
التصنيع							
-	-	-	-	-	-	-	14-التسهيلات
-	-	-	-	-	-	-	15-اقتصاديات الحجم
-	-	-	-	-	-	-	16-الطاقة
-	-	-	-	-	-	-	17-الفترة، وتخصيص قوة العمل
-	-	-	-	-	-	-	18-الفترة على الإنتاج في التوقيت المطلوب
-	-	-	-	-	-	-	19-المهارات التصنيعية الفنية
التنظيم							
-	-	-	-	-	-	-	20-الرؤية الخاصة بالقيادة
-	-	-	-	-	-	-	21-توزيع وتخصيص الموظفين
-	-	-	-	-	-	-	22-التوجه التنظيمي
-	-	-	-	-	-	-	23-المرونة/ الاستجابة

ويجب علي المدير أن يبدأ بوضع وتحديد قائمة (ف ت)، والتي تشير في جزء منها إلى الفرص الجذابة التي قد تتاح للشركة. فإذا لم يكن لديه أي قائمة بذلك، عندئذاً يكون السؤال المطروح عليه لماذا يقوم إذن بإدارة المنتج؟ فبدون وجود مثل هذه القائمة فلن تكون هناك أي تصورات أو سيناريوهات لتحسين المنتجات الحالية، أو لتقديم أي منتجات جديدة، أو للدخول في أسواق جديدة. وهناك بعض الشركات تطلب من كل مدير من مديري الإدارة العليا لديها أن يضع خطة تحتوي علي الأقل في داخلها علي خمس فرص حقيقية، ويشير ذلك إلى فرص تساهم في تحقيق عائد مرتفع في نفس الوقت الذي تحمل فيه طياتها احتمالات مرتفعة لتحقيق النجاح.

وعلى الجانب الآخر، يجب أن تتطوي تلك الخطة أيضا على الأقل خمسة تهديدات جوهرية تواجهها الشركة في الأسواق التي تعمل داخلها. ويلاحظ أن الشركة التي لا ترى أنها تواجه أي نوع من المشاكل أو المتاعب، فإن ذلك سيسوقها بالفعل إلى مواجهة الكثير من المشاكل والمتاعب الحقيقية. كما يمكن القول بأن مواجهة تهديدات غير محسوبة وغير مدرجة في الخطة إنما يمثل خطراً حقيقياً غير معلوم وغير محمود العواقب.

وقد يكون السبب الذي يدفعنا إلى البدء باختبار قائمة الفرص والتهديدات هو تحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بالشركة ومنتجاتها التي يجب أن يتم التركيز عليها والانتباه لها. فعلى سبيل المثال، إذا قام المنافسون باستخدام وإمتلاك مواقع ويب على الإنترنت لبيع منتجاتهم في الوقت الذي لم تقم فيه الشركة بخلق وتنمية موقع ويب خاص بها، فإن هذا لن يمثل فقط جانب من جوانب الضعف، بل أنه يعني أيضا ضرورة إتخاذ تصرف وإجراء سريع لمواجهة مثل هذا الموقف. ليس هذا فحسب، بل يجب على كل شركة أيضا أن تقدر أي من جوانب القوة تحتاج أن تقوم بإجراء تحسينات عليها، وما هي جوانب الضعف التي يجب عليها تصحيحها، وغالباً ما يتم ذلك بالإعتماد على الفرص والتهديدات التي تم تحديدها سلفاً.

ج- القضايا الأساسية التي تواجه المنظمة: يقوم المديرون هنا بتلخيص القضايا الرئيسية التي تواجه منظماتهم. وغالباً ما يكون لدى مجلس الإدارة الرغبة في أن يقوم مديرو المنظمة بتقديم قائمة حقيقية (أمنية) للمشاكل والخيارات التي تواجهها. ويوضح الجدول رقم (11-2) قائمة مبسطة للقضايا التي يمكن أن تواجهها الشركة.



## جدول (2-11) القضايا التي تواجه الشركة

- 1- تتخفيض التكاليف الخاصة بمنافسينا بنسبة 15% عن تكاليفنا، كيف يمكن أن نقوم بتخفيض تلك الفجوة التكاليفية؟
- 2- تلاشت الميزة التنافسية الحالية التي كنا نمتلكها، ما هي الميزة التنافسية التي يمكننا أن نتبعها؟ هل هي الجودة؟ أم خصائص وملامح معينة في المنتج؟ أم الضمان؟
- 3- لدينا قاعدة بيانات عن المستهلك أفضل من تلك التي يملكها المنافسون، كيف يمكن لنا الحصول على قيمة مضافة أكبر من خلال استخدام قاعدة بيانات المستهلك؟
- 4- تطالب قنوات التوزيع التي نستخدمها بالمزيد من الخصومات والمسموحات، مما يؤثر بدوره على هامش الربح وحجم القيمة المضافة للشركة، فهل حان الوقت لإسقاط بعض الموزعين والقيام بالبيع بشكل مباشر للمستهلك؟
- 5- لاحظنا ارتفاع معدل دوران المستهلك ، فما هي السياسات التي يجب إتباعها بحيث يكون من شأنها زيادة مستوى ورضا المستهلك ومن ثم رفع معدلات الاحتفاظ به.

د- الافتراضات الأساسية الخاصة بالمستقبل: يجب على المديرين أن يتعاونوا مع إعداد مجموعة الافتراضات الرئيسية المتعلقة بالمستقبل. ويوضح الجدول رقم (3-11) الافتراضات الخاصة بخطة أحد هؤلاء المديرين.

## جدول (3-11) الافتراضات الرئيسية الموجودة بخطة الأعمال

- 1- هناك إستمرار للمناخ الاقتصادي كما هو، كما أن هناك إستمرار لمستوى عدم التوظيف عند نسبة 6%، ومستوى التضخم عند نسبة 2%، ومن المتوقع أن يكون هناك إرتفاع في القوة الشرائية للمستهلك بنسبة 1%.
- 2- سوف تزداد الوحدات المباعة هذه السنة بنسبة 5%.
- 3- سوف تزداد الحصة السوقية الحالية من 20% إلى 25%.
- 4- سوف يقوم المنافسون بتخفيض أسعارهم بنسبة 2%، وسوف نقوم بمحاولة لتطبيق تلك الأسعار لدينا.
- 5- سوف يقدم المنافس الرئيسي لنا برامج للجوائز والهدايا للمستهلكين، وهو أول برنامج يتم تقديمه في الصناعة التي نعمل بها. وبالتالي يجب علينا أن تكون لدينا خطة جاهزة للتوافق مع تلك البرامج إذا ما تم القيام بها من قبل المنافسين.
- 6- لن يتم سن تشريعات جديدة هذه السنة سواء تعلق الأمر بتشريعات تمثل فرص أو تهديدات للصناعة.

## 2- وضع الغايات والأهداف التسويقية:

يتحرك المديرون عند هذه النقطة من مرحلة التحليل إلى مرحلة إتخاذ القرار أخذين في الاعتبار معطيات الموقف الحالي والمستقبلي، وبالتالي ينشأ التساؤل التالي: ما الذي يجب على الشركة أن تسعى إلى تحقيقه؟ وللإجابة على ذلك السؤال فإنه يجب على المديرين تحديد نوعين من المكونات عند هذه المرحلة من التخطيط :

• الغايات

• الأهداف

الغايات: يحتاج المديرون إلى القيام بوضع الأهداف العريضة أو العامة التي يجب تحقيقها خلال الفترة القادمة. وتدور تلك الأهداف عادةً حول:

• زيادة هامش الربح

• زيادة الحصة السوقية

• زيادة رضا المستهلك

وجدير بالذكر أن الأهداف العامة التي سيتم اختبارها هنا لابد أن تكون هناك إمكانية لتحقيقها، وأن تكون متوافقة مع القدرات الداخلية للشركة بالشكل الذي يسهل من بلوغها وتحقيقها. وفي حالة عدم مراعاة تلك الاعتبارات فإن تلك الغايات سوف تفشل في تقديم المساعدة اللازمة لتكوين الإستراتيجية.

الأهداف: يجب أن يتم تغيير الغايات العامة التي تم وضعها إلى أهداف قابلة للقياس بغرض استخدامها كمرشد ووسيلة للرقابة. حيث أن الهدف يتطلب أن يتم وضعه بشكل جيد ومحدد زمنياً. وبالتالي فإن غاية معينة مثل "زيادة الحصة السوقية" يمكن أن يتم تغييرها أو تعديلها إلى هدف محدد جيداً مثل "زيادة الحصة السوقية من 20% إلى 25% في نهاية السنة الحالية".

ويجب على المديرين أن ينتبهوا إلى الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا. فعلى سبيل المثال، قد ترغب الشركة في زيادة معدل العائد على حق الملكية من 10% إلى 12%، عندئذٍ لابد للمديرين من مراعاة التدابير اللازمة لذلك، حيث قد يتطلب هذا مثلاً زيادة المبيعات بنسبة 10%، وزيادة الأرباح على الأقل بنسبة 6%.

### 3 - إختيار الإستراتيجية Choosing the Strategy:

يقوم المديرون هنا بوضع الإستراتيجية التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها. ويمكن التعرف على تلك الإستراتيجية من خلال تحديد ستة عناصر أساسية هي:

- السوق المستهدف The Target market
- المركز الذهني الأساسي عن الشركة The Core Positioning
- المركز الذهني للسعر The Price Positioning
- القيمة الكلية المقترحة The Total Value Proposition
- إستراتيجية التوزيع The Distribution Strategy
- إستراتيجية الاتصالات The Communication Strategy

\*السوق المستهدف: لا يهتم المديرون غالبا بتحديد السوق المستهدف بعناية وبشكل دقيق. فما زلنا نجد مديرين يروا بأن السوق المستهدف لهم هو كل شخص. وقد يكون هذا جائراً بالنسبة لشركة مثل كوكاكولا، على الرغم من خروج البعض من دائرة مستهلكيها مثل الأطفال حديثي الولادة، والأفراد الذين لا يفضلون إستهلاك أي نوع من المشروبات الغازية.

وفي هذا الصدد يكون على المديرين التمييز بين ثلاثة مستويات للسوق المستهدف. ينطوي المستوى الأول للسوق المستهدف على هؤلاء المشترين الذين يكون لديهم إستعداد، وقدرة، ورغبة مرتفعة للشراء. ويتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه الشركة هنا في القدرة على الوصول إلى هذا المستوى من السوق المستهدف. أما عن المستوى الثاني، فنجدته ينطوي على هؤلاء الأفراد الذين قد تتوافر لديهم القدرة على الشراء ولكنهم أقل إستعداد ورغبة لمثل هذا الشراء. وبالنسبة للمستوى الثالث للسوق المستهدف، فنجدته يتمثل

في هؤلاء الأفراد ممن لا تتوافر لديهم القدرة على الشراء الآن على الرغم من استعدادهم للشراء.

وتستطيع الكثير من الشركات - وبشكل محدد بدرجة كبيرة جدا- الوصول إلى السوق المستهدف وتحديد التفاصيل المتعلقة بالمستهلكين الموجودين بهذا السوق.

ويجب التأكيد هنا على ضرورة القيام بتحديد ووصف خصائص السوق المستهدف عند التصدي لإعداد الخطة التسويقية. وفي حالة المنتجات الموجهة إلى المستهلك النهائي، يجب أن ينطوي الوصف على الخصائص الديموغرافية (السن، والجنس، والدخل، والتعليم، والموقع الجغرافي) والخصائص النفسية (الاتجاهات، والاهتمامات، والآراء). كما قد يكون من المفيد أيضا تحديد وسيلة الاتصال المناسبة للسوق المستهدف، وكذلك عادات وتفضيلات المستهلكين. وأخيرا يجب أيضا أن يتطرق التوصيف إلى الأماكن السكنية لأفراد السوق المستهدف.

أما بالنسبة للأسواق المستهدفة الخاصة بالمشتريين من منظمات الأعمال "سوق الأعمال"، فإن وصف السوق يجب أن ينطوي على تحديد نوع الصناعة التي ينتمي إليها هؤلاء المشتريين من الشركات، وحجم هذه الشركات، ومواقع تلك الشركات التي يمكن أن تسعى بالفعل لشراء منتجاتنا . كما يمكن توصيف السوق المستهدف لمنظمات الأعمال من خلال دوافع الشراء الخاصة بهذه المنظمات (مثل السعر، والجودة، والخدمة) ، وطريقة شراء تلك المنظمات (بمعنى هل يتم الشراء بشكل مركزي أو بطريقة لا مركزية).

• المركز الذهني الأساسي عن الشركة: يجب على الشركة أن تركز على قيمة أو منفعة أساسية تقوم بتقديمها للمستهلكين تستطيع من خلالها أن تخلق مركز ذهني وتنافسي مميز في الأسواق التي تخدمها.



فعلى سبيل المثال، نجد شركة فولفو للسيارات تركز على عنصر الأمان، فى حين تدعى شركة مثل أي بي إم بأنها تقدم أفضل خدمة. وهناك عدد آخر من الشركات ربما نجدها تركز على منافع أخرى مثل أفضل جودة، أو أفضل أداء، أو أفضل ثبات، أو أطول عمراً، أو أسرع أداءً، أو الأقل تكلفة، أو الأفضل من حيث البرستيج والمركز الاجتماعي، أو الأسهل في الإستخدام، وهكذا .

وعلى الرغم من إعتقاد المركز الذهني والتنافسي للعلامة على منفعة محورية واحدة، إلا إن هناك بعض العلامات نجدها تعتمد في تكوين الوضعية السوقية والتنافسية لها على أكثر من منفعة تعد بتقديمها إلى المستهلكين.

**المركز الذهني للسعر:** تتضمن إستراتيجية الشركة أيضاً وضع سعر محدد مرتبط أو مناسب للمنافع أو القيمة الأساسية التي تقدمها. وهنا يمكن للشركات المفاضلة بين خمس إستراتيجيات مختلفة لبناء المركز الذهني لمنتجاتها، وهي الإستراتيجيات التالية:

• **الإستراتيجية الأولى - قيمة أكبر بسعر أكبر More For More:**  
تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم سلعة أو خدمة مميزة جداً عن ما يقدمه المنافسون بأسعار أعلى من الأسعار التي يطلبونها لمنتجاتهم، وذلك حتى يمكن تغطية التكاليف المرتفعة التي تحملتها الشركة لإنتاج وتقديم منتجاتها المميزة.

• **الإستراتيجية الثانية قيمة أكبر بنفس السعر More For the Same:**

يمكن للشركات أن تهاجم المنافسين الذين يبنون مركزهم الذهني على أساس تقديم قيمة كبيرة بسعر مرتفع من خلال قيامها بتقديم علامة ذات جودة مرتفعة (تفوق أو على الأقل تماثل ما يقدمه المنافسون) ولكن بسعر أقل .

### • الإستراتيجية الثالثة - قيمة أكبر بسعر أقل More For Less:

تقوم هذه الإستراتيجية ببناء مركز ذهني عن المنتج على أساس تقديم الشركة لعروض تتطوي على قيمة أكبر من منافسيها وبأسعار أقل منهم.

### • الإستراتيجية الرابعة - نفس القيمة بسعر أقل The Same For Less:

تمكن هذه الإستراتيجية من بناء مركز ذهني قوي عن الشركة التي تسعى إلى تبنيها. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة Dell للكمبيوتر أجهزة لها نفس مستوى أداء أجهزة الكمبيوتر للشركات المنافسة، ولكنها تتميز بتوفير تلك الأجهزة بأسعار أقل من منافسيها.

### • الإستراتيجية الخامسة: قيمة أقل بسعر أقل بكثير Less For Much

:Less

تقديم قيمة أقل من التي يقدمها المنافسون بسعر أقل بكثير من أسعارهم

\*القيمة الكلية المقترحة: يجب أن تحدد الخطة القيمة الكلية المقترحة للشركة. وهي عبارة عن المزيج الكامل للمنافع التي يتم من خلالها بناء المركز الذهني للعلامة. ويقدم هذا العرض للقيمة إجابة عن السؤال الذي غالباً ما يدور في عقل المستهلك، ألا وهو لماذا يجب أن أقوم بشراء علامتك؟ أو لماذا يجب أن أقوم بالشراء من هذه الشركة؟. وبالتالي فإن تلك القيمة يجب أن تصف المنفعة الأساسية والمنافع الأخرى المرتبطة بالمنتج، ومبررات التسعير، بالإضافة إلى توصيف العروض التي تقدمها الشركة. ويعني هذا أن تلك القيمة هي التي تجعل المستهلك يصل إلى حالة الرضا (إدراك الرضا)، وفي نفس الوقت فهي التي تحقق للشركة الأرباح التي ترغب الوصول إليها (إدراك ربحية مرتفعة).

**\* إستراتيجية التوزيع:** يتعلق هذا الجزء بتحديد ووصف إستراتيجية التوزيع التي ستتبعها المنظمة للوصول إلى أسواقها المستهدفة. فعلى سبيل المثال ، قد يقوم مجلس إدارة البنك- وهو بصدد تخطيطه للعمل خلال السنوات القليلة القادمة- باتخاذ قرار بناء فرع جديد، وإضافة خدمة ماكينات الصرف الآلي، أو قد يتخذ قرار بإضافة الخدمات المصرفية المنزلية التي تتم من خلال استخدام التليفون أو الحاسب الآلي.

**\* إستراتيجية الإتصال:** يقوم المديرون هنا بوضع إستراتيجية الإتصالات الخاصة بالمنتج. وبصورة أكثر تحديداً، التعرف على حجم الأموال التي سيتم تخصيصها للإنفاق على الإعلان، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والقوى البيعية، والتسويق المباشر. كما ينبغي أن يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل أداة من تلك الأدوات الترويجية. فعلى سبيل المثال، هل سيتم استخدام الإعلان لبناء وتنمية الصورة الذهنية للشركة أم سيقصر استخدامه على تسهيل بيع منتجات الشركة. وهل سيتم الاعتماد على جوانب وإعتبارات الرشد في الإعلان أم سيتم التركيز على النواحي والجوانب العاطفية؟

وفي النهاية يجب على المديرين مراجعة الإستراتيجية والتأكد من وجود تناسق وتناغم بين جميع عناصرها. أي بين السوق المستهدف الذي تم إختياره، والمركز الذهني التنافسي الذي ترغب في تكوينه، والمركز الذهني للسعر الذي سيتم الاعتماد عليه، والقيمة المقترحة المزمع تقديمها، وإستراتيجيتي التوزيع والإتصال.

#### **4- خطة التصرف التسويقية Marketing Action Plan:**

يقوم المديرون في هذه المرحلة بترجمة الأهداف والإستراتيجيات إلى تصرفات فعلية يتم القيام بها في أوقات محددة. ويعني هذا وضع أزمدة

وتواريخ محدد لحملات الشركة الإعلانية، وبرامج تنشيط المبيعات، والمشاركات الخاصة بالعروض التجارية، والمنتجات الجديدة المزمع تقديمها. كما أن خطط التصرف تتطوي أيضا على القيام بتخصيص الأفراد على المهام ، وتحديد طريقة تقييم أدائهم . كما يجب أن يتم توصيل خطط التصرف إلى جميع الأطراف الهامة المشاركة فيها حتى يتسنى لهم تحديد ما هو متوقع منهم، ومتى يتوقع أن يتم.

#### 5-الرقابة التسويقية Marketing Control:

يجب أن تتطوي الخطة على بعض الآليات التي يمكن من خلالها التعرف على مدى قدرة خطة التصرف على تحقيق وإنجاز أهداف الخطة الرئيسية. ولذلك يجب على الخطط أن تحتوى على مرجعيات مقارنة شهرية أو ربع سنوية يمكن من خلالها قياس الأداء. وعندما لا يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، يكون على المديرين إتخاذ الإجراءات التصحيحية بغرض تغيير بعض التصرفات، أو الإستراتيجيات، أو الأسواق المستهدفة، أو حتى تغيير بعض الأهداف الفرعية. فعلى سبيل المثال، سيقوم المديرون غالبا بإيقاف بعض الأنشطة الإعلانية الموجودة بالخطة في حالة عدم تحقيق الأرباح المستهدفة. وفي حالات أخرى قد لا يقوم المديرون بإيقاف الإعلانات، على افتراض أن تأثير الإعلان لا يتحقق في الأجل القصير. ومن ثم يتم اعتبار الإنفاق على النشاط الإعلاني بمثابة استثمار للأموال لتحقيق أرباح في الأجل الطويل.

#### ثالثاً الحكم على الخطة التسويقية الموضوعية:

كيف يمكن للشركة أن تعرف ما إذا كانت الخطة التسويقية الموضوعية تستحق المخصصات المالية وغيرالمالية المطلوبة لها، وهل يجب إجراء بعض التعديلات على تلك الخطة في البداية؟

يمكن القول أنه يجب على أفراد الإدارة العليا أن يقوموا بالمراجعة، والموافقة على مجموعة من الخطط التي يتم إقترحها من قبل إدارات، وأقسام، وخطوط الإنتاج المختلفة للشركة . ويكون السؤال المطروح هنا هو كيف يقوم مديرو الإدارة العليا بتقييم الخطط المقترحة من قبل رؤوسهم والذين قد يتوافر لهم معرفة أكثر بتفاصيل الأعمال المطروح بشأنها الخطة، وذلك قبل أن يقوموا بالموافقة على وإتخاذ قرار باختيار أي منها؟

ويلاحظ أن الطريقة التي يمكن أن تسهل من أداء هذه المهمة تتمثل في التأكد من أن الخطط الموضوعية تعمل في ظل الإطار العام للتخطيط. كما تجدر الإشارة هنا بأهمية قيام الشركة بخلق برامج تخطيط تعتمد على استخدام الحاسب الآلي، في الوقت الذي يلتزم فيه المديرون بتحديد المكونات الرئيسية التي تخص خطة التسويق والموجودة في الخطة العامة للمنظمة.

وبالإضافة لذلك ، يمكن لمديري الإدارة العليا استخدام قائمة من الأسئلة مثل تلك القائمة الموضحة في الجدول رقم (11-4) . فإذا فشلت الخطة في الإجابة على عدد من الأسئلة الموجودة بها، عندئذ يكون من الضروري مراجعة تلك الخطة وإجراء بعض التعديلات عليها.



#### جدول رقم (11-4)

الأسئلة التي يجب على مديري الإدارة العليا  
أن يجيبوا عليها حتى يمكنهم الحكم على الخطة التسويقية الموضوعة

- 
- 1- هل تتطوي الخطة على بعض الفرص الجديدة؟
  - 2- هل تأخذ في إعتبارها أيضا التهديدات الرئيسية التي تواجه المنظمة؟
  - 3- هل الخطة واضحة في تحديد القطاعات السوقية، وفي تعريف المستهلكين المحتملين بهذه القطاعات؟
  - 4- هل ينظر المستهلكون في كل قطاع سوقي مستهدف إلى العروض التي تقدمها المنظمة على أنها عروض ذات قيمة كبيرة لهم؟
  - 5- هل تبدو الإستراتيجيات الموضوعة متكاملة ومترابطة؟ وهل تم استخدام الأدوات المناسبة لتنفيذها؟
  - 6- ما هي احتمالات تحقيق الخطة للغايات الموضوعة والمرجوة منها؟
  - 7- ما هي العناصر والأهداف التي سيحققها المدير من الخطة في حالة عدم حصوله إلا على 80% من طلباته وإحتياجاته؟
  - 8- ما هي العناصر والأهداف التي سيقوم المدير بإضافتها إلى الخطة في حالة حصوله على 120% من طلباته وإحتياجاته؟
-

## التنظيم الفعال لإدارة التسويق :

لا يمكننا أن نتصور وجود بعض الشركات حتى الآن لا تملك إدارات وأقسام للتسويق. حيث غالبا ما تمتلك الشركات إدارات أو أقسام للمبيعات، ولكن لا يوجد لديها مديرين للمنتجات، أو مديرين للعلامات التي تقوم ببيعها وتسويقها. كما قد لا يوجد لديها مديرين لخدمة العملاء، أو مديرين للقطاعات السوقية التي تعمل داخلها، وبالتالي لا يوجد لديها أيضا الكثير من الوظائف التسويقية الموجودة حاليا بالفعل في معظم منظمات الأعمال الناجحة.

وفي الحقيقة تبدأ الشركات نشاطها التسويقي بإنشاء قسم للمبيعات. ثم يحتاج بعد ذلك رجال البيع بعض البحوث الرسمية عن السوق، وعندئذ تكون هناك حاجة إلى أفراد متخصصين للقيام بالبحوث السوقية. كما قد يحتاج أيضا رجال البيع إلى بعض الإعلانات، وعندئذ تكون هناك حاجة إلى مدير للإعلان. وقد يتبع ذلك وجود حاجة للقيام ببعض أنشطة تنشيط المبيعات، وبالتالي تكون هناك رغبة في تعيين مدير لتنشيط المبيعات .... وهكذا.

وعلى الرغم من تلك التعيينات المنفصلة لهؤلاء المديرين، فإن معظم تلك الأعمال الخاصة ببحوث السوق، والإعلان، والترويج يتم التعاقد عليها خارجيا للقيام بها من قبل شركات بحوث السوق، والوكالات الإعلانية، ووكالات تنشيط المبيعات.

## القضايا المعاصرة في تنظيم إدارة التسويق بمنظمات الأعمال :

1- كيف يمكن للشركات أن تدفع مديروالتسويق للبدء في إتخاذ قرارات مؤثرة في الأجل الطويل وألا يقتصر دورهم ومسئولياتهم فقط على إتخاذ القرارات ذات التأثير قصير الأجل :

يوجه البعض إنتقادات لرجال التسويق بسبب تركيزهم على الأجل القصير في تفكيرهم وتصرفاتهم. وقد يكون هذا ليس بالأمر الغريب بسبب

قصر مسؤولياتهم دائما على مجرد التنبؤ بمستوى المبيعات خلال فترات زمنية قصيرة، وبالتالي يعتمد تحفيزهم وإعطائهم المكافآت بالدرجة الأولى على تحقيق ذلك المستوى الذي تم التنبؤ به. وللتأكيد على هذا المعنى نلاحظ أن مدير المنتج أو العلامة يستخدم العديد من الطرق عندما يواجه احتمالا بعدم تحقيق مستوى المبيعات المخطط له، وتتطوى جميع هذه الطرق على القيام بتصرفات لا تهتم بتحقيق آثار طويلة الأجل تفيد العلامة أو المنتج الذي يتم تسويقه بقدر القيام بأي تصرفات يكون من شأنها الوصول إلى رقم المبيعات المخطط له. فقد يقوم المدير بتحويل المخصصات المالية من النشاط الإعلاني إلى نشاط ترويجي آخر مثل تنشيط المبيعات، وذلك بسبب قدرة ذلك النشاط على إحداث تأثير أقوى على المبيعات في الأجل القصير. كما قد يقوم بتخفيض السعر، أو إيقاف بعض أنشطة البحوث والتنمية والتغليف بغرض تحقيق أهداف الربح في الفترة الحالية فقط.

ولحسن الحظ، تستطيع الشركة أن تستخدم العديد من مقاييس الأداء لتغيير الرؤى قصيرة الأجل لمديري العلامات والمنتجات التي يتم تسويقها. و يمكن أن يتم ذلك من خلال الحكم على أداء هؤلاء المديرين بمقاييس متعددة مثل مدى قيامهم بإنفاق الوقت على أنشطة البحوث والتنمية بصفة عامة، وعلى بحوث المستهلك، و المنافسة بصفة خاصة.

## 2- هل يتم منح السلطات والصلاحيات لمديري المنتج أم لمديري السوق؟

تقوم العديد من الشركات التي تباع العديد من المنتجات في العديد من الأسواق بتعيين مديرين لتلك المنتجات وأيضا مديرين لهذه الأسواق.

ويقوم كل مدير من مديري المنتجات بالإتصال بمدير السوق الذي يباع فيه منتجه، ويتعاونوا معا في التنبؤ بحجم مبيعات المنتج في هذا السوق، كما يقوموا أيضا بالتخطيط للأسعار التي يمكن البيع بها. وعندئذ يقوم مدير

المنتج بحساب تكاليف مبيعات منتجه في جميع الأسواق التي تتعامل فيها الشركة، ومن ثم يستطيع التنبؤ بالأرباح المتوقعة لهذا المنتج. وعلى الرغم من ذلك فقد يأتي إليه مدير السوق في وقت لاحق ليخبره بضرورة إعادة تقديراته. فعلى سبيل المثال ، قد يقوم أحد المنافسين بإجراء تخفيض سعري في منتجاته، فإذا رفض مدير المنتج تخفيض سعر منتجه في هذا السوق فسوف تكون النتيجة هي إنخفاض المبيعات الخاصة بهذا السوق . يحدث هذا في نفس الوقت الذي إذا قام فيه بتخفيض السعر فسوف ينخفض هامش الربح. وفي كلتا الحالتين سوف يفشل مدير المنتج في تحقيق الربح المخطط له بسبب عدم وجود رؤية لما يمكن أن يحدث في الأسواق التي يقدم فيها منتجه بنفس القدرة التي قد تتاح لمديري تلك الأسواق . وبالتالي يكون السؤال المطروح هنا هو كيف يتم توزيع السلطة والصلاحيات بين مدير المنتج ومدير السوق وخاصة عندما تتعارض أفكارهما أو إهتماماتهما.

في الحقيقة فإن الرأي الأصوب يرى وجوب إعطاء الصلاحيات والسلطة في أيدي مديري الأسواق. حيث يمكن للشركة أن تعمل بشكل أفضل وبصفة خاصة في الأجل الطويل عندما تعطي للسوق ما يحتاجه. فالشركة يجب أن تسعى إلى إمتلاك السوق، والمنتج هو مجرد الوظيفة الخاصة بإمداد هذا السوق بما يحتاجه، كما يجب أن يعمل مديرو المنتج على خدمة إحتياجات السوق والتي يتم تحديدها من قبل مديري الأسواق. وقد يقوم مديرو الأسواق في عدد كبير من الشركات بشراء ما يحتاجونه للبيع في هذه الأسواق من بائع خارجي (أي لا يتم الحصول على إحتياجات السوق من مديري منتجات الشركة)، وعادة ما يتم ذلك في حالة الحصول على المنتج من البائع الخارجي بشروط أفضل.

### 3- هل يجب على الشركات أن تقوم بإحلال العلامات العالمية محل العلامات المحلية أو القومية؟

تفضل العديد من الشركات متعددة الجنسيات أن تقوم بإحلال أسماء العلامات المحلية أو القومية بأسماء لعلامات عالمية بالنسبة لنفس المنتجات التي تتعامل فيها . ويقدم التحرك نحو إستخدام أسماء العلامات العالمية العديد من المزايا، حيث يكون هناك إمكانية لتحقيق وفورات في أنشطة الإعلان والتغليف، كما أن العمليات الخاصة بالتصنيع والتخزين سوف تتصف بدرجة أكبر من البساطة.

### 4- كيف يمكن الحكم على أداء مديري القطاعات السوقية؟

يمكن الحكم على أداء مديري القطاعات السوقية من خلال الدرجة التي تستطيع بها الشركة زيادة حصتها السوقية وأرباحها في هذه القطاعات. ومن الملاحظ أنه قد يحدث تعارض أحيانا بين زيادة الحصة السوقية كهدف يمكن تحقيقه من خلال تخفيض سعر السلعة/ الخدمة، وبين هدف الربح الذي قد ينخفض نتيجة التخفيضات السعرية التي تم إجرائها لزيادة حصة الشركة السوقية. وبالتالي يجب على الشركة أن تحدد الأهمية النسبية التي توليها لأهداف الربح والحصة السوقية بالشكل الذي يساعد على توجيه مديري القطاعات السوقية إلى التركيز على تعظيم الربح أو التركيز على تعظيم حصة الشركة في القطاعات السوقية التي يعملون فيها. وقد تقوم الشركة بإضافة معايير أخرى للحكم على أداء مديري القطاعات السوقية مثل معدل الإحتفاظ بـ والإبقاء على المستهلكين، ومدي تحقيق مستويات مرتفعة من رضا هؤلاء المستهلكين.



5- كيف يمكن إيجاد علاقات طيبة بين التسويق والوظائف الأخرى مثل البحوث والتنمية، والشراء، والتصنيع، والتمويل؟

إن هذا التساؤل يتعلق بكيفية إيجاد علاقات جيدة بين إدارات المنظمة، على الرغم من أن كل منها يعمل بمنطقة مختلف ويحاول بكل السبل الدفاع عن منطقته. فقد ترغب إدارة البحوث والتنمية في تطوير منتجات على أعلى مستوى من الناحية الفنية والهندسية، وعلى الرغم من ذلك فإن مدير التسويق قد يري أن الطلب على تلك النوعية من المنتجات سيكون غير كاف أو غير مجدي. كما نلاحظ أن إدارة المشتريات قد تسعى إلى بعض البدائل ذات التكلفة المنخفضة، في نفس الوقت التي ترى إدارة التسويق ذلك بأنه يقود الشركة إلى العديد من المشاكل التي تؤدي في النهاية إلى التأثير السلبي على رضا المستهلك. ومن ناحية أخرى قد ترغب الإدارة المالية في تقليل الخدمات الداعمة للمنتج وذلك بغرض توفير أموال الشركة، بينما ترى إدارة التسويق ذلك على أنه كارثة سيكون من شأنها فقدان عملاء الشركة وعدم القدرة على الاحتفاظ بهم. ولا يمكن القول بصورة مطلقة بأن هناك فريق على صواب والآخر على خطأ. وإنما المهم أن يتم البحث عن الآلية التي تمكن من تفعيل التعاون والتكامل بين تلك الإدارات جميعها. الأمر الذي يعني في النهاية وجود ضرورة ملحة في أن تعمل تلك الإدارات كفريق واحد لإيجاد حلول تحقق وتخدم إهتمامات الشركة ككل في الأجل الطويل.

6- كيف يمكن للشركات أن تحقق التكامل لأنشطة الاتصالات التسويقية؟

تقوم العديد من الشركات بتعيين مدير للإعلان، ومدير لتنشيط المبيعات، ومدير للعلاقات العامة التسويقية. وعلى الرغم من ذلك فقد لا يعمل هؤلاء المتخصصون في الاتصالات التسويقية بشكل تعاوني مع بعضهم البعض. فقد تقوم بعض الشركات بتخصيص ميزانيات أكبر للإتفاق على الأنشطة

الإعلانية، في حين تقوم البعض الآخر بتفضيل تنشيط المبيعات عند تخصيص الموارد المالية لأنشطة الاتصالات التسويقية. وقد يعني هذا عدم تناسب المخصصات المالية الموجهة للإنفاق على الأنشطة المختلفة للاتصالات التسويقية، ومن هنا ينشأ التعارض والصراع بين مديري تلك الأنشطة الترويجية بدلا من العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة. وقد أدى هذا إلى ظهور إتجاهها جديدا يتمثل في ضرورة التوجه بـ والتحرك إلى ما يطلق عليه تكامل الاتصالات التسويقية أو الاتصالات التسويقية المتكاملة.

7- هل تحتاج الشركة أن تتحول إدارة التسويق من التنظيم على أساس وظيفي إلى التنظيم القائم على تكوين فرق عمل للعمليات أو المشروعات المزمع القيام بها؟

يلاحظ قيام العديد من الشركات بتنظيم نفسها على أساس وظيفي (إدارة مشتريات- إدارة إنتاج- إدارة مالية- إدارة تسويق ..... الخ). كما قد تقوم بتنظيم كل إدارة من إدارتها داخليا أيضا على نفس هذا الأساس الوظيفي (مثلاً بالنسبة لإدارة التسويق نجد أقسام وظيفية مثل قسم تخطيط المنتج- قسم الإعلان- قسم بحوث السوق .... الخ). ويمكن القول أن هذا الأساس الوظيفي قد يشجع كل إدارة وكل قسم أن يسعى إلى تعظيم أهدافه بغض النظر عن أهداف الوحدات التنظيمية الأخرى، ومن هنا يحدث التعارض والصراع بين إدارات وأقسام الشركة. وقد يكون البديل لذلك هو تنظيم الشركة على أساس وظيفي بالإضافة إلى استخدام أساس آخر يتمثل في إنشاء فرق عمل من جميع الأقسام والإدارات تضطلع القيام بعملية معينة أو مشروع معين، الأمر الذي يمكن من تحقيق التكامل والتعاون المزعوم. فعلى سبيل المثال، قد يتم تكوين فريق عمل لمشروع معين مثل تنمية وتطوير منتج جديد، على أن يتم تشكيل هذا الفريق من تخصصات مختلفة ليضم

مهندسين، ومصنعين، ومسوقين، ورجال بيع، ووكلاء شراء، ومتخصصين في النواحي المالية.

وقد يؤدي الاعتماد على تكوين فرق عمل متعددة التخصصات للعمليات والمشروعات المختلفة التي تتبناها الشركة إلى عدم قيام أفراد ورجال التسويق بإنفاق وقت كبير داخل إدارتهم (إدارة التسويق) نتيجة لإشغالهم الدائم داخل فرق العمل التي تم تكوينها داخل الشركة. وقد يؤدي هذا في النهاية إلى انخفاض حجم إدارة التسويق ككل داخل الشركات التي تطبق هذا الأساس في تنظيم إداراتها وأقسامها.

#### 8-ماذا يحدث عندما تكون الشركة كلها موجهة بخدمة المستهلك؟

من المعروف أن الوظيفة التقليدية لإدارة التسويق تتمثل في الدفاع عن حاجات وإهتمامات المستهلك ونقل رغباته لجميع الوظائف الأخرى داخل الشركة. ولذلك تتحرك العديد من الشركات في الوقت الحاضر للتحول من التوجه بالمنتج أو ما نسميه بالمفهوم السلعي إلى التوجه بالسوق وبالمستهلك. وقد يؤدي هذا إلى تضائل حجم الدور الذي ربما تقوم به وتلعبه إدارة التسويق في مثل هذه الشركات، حيث نجد أن كل وظيفة داخل الشركة سوف تتبنى الرسالة التي تضع المستهلك كأولوية أولى من أولويات إهتماماتها.

#### 9-هل يعتبر التسويق الوظيفة الأساسية في وضع إستراتيجية المنتج وإستراتيجية السوق؟

يمكن القول بأنه لا توجد وظيفة واحدة يمكن أن تقوم بمفردها يتحمل مسؤولية وضع إستراتيجية المنتج والسوق الخاصة بالشركة. حيث يجب على مختلف الإدارات أن تشارك في تنمية وتطوير إستراتيجية المنتج وإستراتيجية السوق، وذلك بإعتبارها جميعا مسئولة عن تدعيمها.

يحدث هذا في الوقت، الذي نجد فيه أن إدارة التسويق هي الإدارة التي تملك المهارة الأفضل في إكتشاف وتحديد الفرص السوقية الجديدة. فرجال التسويق يمتلكون الأدوات التي تمكنهم من فهم حاجات المستهلك وسلوكه، وكذلك نجدهم يمتلكون الأدوات التي تمكنهم أيضا من تقييم وختبار جاذبية مفاهيم المنتج المختلفة. وبالتالي نجد أن رجال التسويق يلعبون دورا قياديا في العديد من الشركات بصدد إقتراح ووضع إستراتيجيات الشركة الخاصة بمنتجاتها وأسواقها التي تعمل فيها.





## الفصل الثاني عشر

### الرقابة على وتقييم الأداء التسويقي



## الأهداف التعليمية للفصل

يساهم الفصل الحالي في تنمية وتطوير المفاهيم والجوانب  
المعرفية التالية:

• الإجراءات الرقابية والتقييمية من خلال :

1- تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقترح التصرفات التصحيحية  
اللازمة

2- مراجعة مدي فعالية النشاط التسويقي، وتنمية خطة لتحسين  
جوانب الضعف الأكثر تأثيراً علي الأداء والنتائج.

• المقاييس التي تستخدمها الشركات لتقييم واختبار نتائجها  
السنوية :

1- المقاييس المالية

2- المقاييس التسويقية

3- المقاييس المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة  
والمخاطر مع الشركة

• مراجعة الأداء التسويقي



## مقدمة :

يمكن اعتبار التسويق بمثابة لعبة تعليمية Learning Game. حيث يقوم المدير بإتخاذ القرار، ثم يشاهد النتائج التي تحدث، وعندئذا يمكنه التعلم من تلك النتائج التي شاهدها، الأمر الذي قد يساعده في النهاية علي صنع القرارات بشكل أفضل. ولذلك فإن أفضل نوعية من رجال التسويق هم هؤلاء الذين يقومون بممارسة النشاط التسويقي، ثم يتعلمون من أخطائهم التي وقعوا فيها.

ويمكن القول بأن جميع العناصر التي يتضمنها البرنامج التسويقي قد تكون خاطئة بصورة كلية أو جزئية. فالسوق أو القطاع المستهدف من المستهلكين قد يتم تحديده بطريقة خاطئة، والعروض الأساسية التي يتم تقديمها داخل الأسواق قد تكون عروضاً خاطئة أيضاً، وكذلك قد نلاحظ أخطاء في وضع إستراتيجيات التسعير، أو التوزيع، أو الإتصالات. وحتى إذا تم إختيار تلك العناصر بصورة صحيحة، فإن المشكلة قد تحدث في التنفيذ والذي قد يتم بصورة سيئة أو غير مرضية. ومن ثم تجدر الإشارة هنا بأنه عندما يصاب السوق بالإحباط بسبب النتائج المتردية للتسويق، فإنه يكون من المهم وقتئذاً أن يسعى إلي تحديد تلك الأخطاء التي تم الوقوع فيها بالشكل الذي يساهم في إمكانية تحقيق نجاحات بصورة أفضل في المستقبل.

ويري الكثير من الكتاب والممارسين بأن إدارات التسويق الفعالة هي تلك التي تقوم بتنمية تطبيق إجراءات مؤثرة وجادة للرقابة علي وتقييم النشاط التسويقي. وبناءً علي هذا يمكن لنا الإشارة إلى نوعين من الإجراءات الرقابية والتقييمية هما الأكثر أهمية في هذا الصدد:

- تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقتراح التصرفات التصحيحية اللازمة.
- مراجعة مدي فعالية النشاط التسويقي، وتنمية خطه لتحسين جوانب الضعف الأكثر تأثيراً علي الأداء والنتائج.



## الإجراء الأول للرقابة والتقييم: تقييم وتفسير النتائج الحالية وإقترح التصرفات التصحيحية اللازمة:

تقوم الشركة بوضع أهداف الأداء لمدة قد تصل إلى سنة، وقد تكون لفترة أقصر ربع سنة أو شهر مثلاً. ثم تقوم الشركة بعد ذلك برصد وحصر النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف والنتائج المرجوة. وعندئذ تسعد الشركة عندما تجد للنتائج قد تجاوزت الأهداف الموضوعه، والعكس بالطبع حيث إنها ستحزن بل وتفزع عندما تفشل في تحقيق تلك الأهداف التي سعت إلى بلوغها. ولكن السؤال الذي يجب أن يثور هنا هو: هل قامت الشركة بالفعل بوضع الأهداف بطريقة سليمة؟ وهل استخدمت المقاييس الصحيحة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف؟ وللأسف، فإننا كثيراً ما نلاحظ أن الشركات قد تقع في واحد من أسوأ الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها في هذا الصدد، وذلك عندما تركز فقط على وضع ومراجعة الأهداف المالية، الأمر الذي يعنى تهميشها لمقاييس الأداء الأخرى. وبالتالي فإن الإقترح المناسب هنا يتمثل في ضرورة قيام الشركات بتقييم واختبار نتائجها السنوية من خلال ثلاثة مقاييس هي:

- المقاييس المالية
- المقاييس التسويقية
- المقاييس المرتبطة بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والمخاطر مع الشركة

## 1- المقاييس المالية Financial Scorecard:

يركز معظم مديري الإدارة العليا علي بعض المقاييس المالية، وبصفة خاصة تلك المستتبطة من قائمة الدخل. حيث أنهم يعلمون بأن المحللين الماليين الخارجيين سوف يقوموا ببناء تحليلهم وتقييمهم للشركة علي أساس أدائها المحقق للأرباح والمكاسب. فإذا كانت الأرباح المحققة أقل من المستوي المتوقع لها، فإن هذه الأخبار السيئة التي سينقلها المحللون والمراقبون الماليين ستدفع المستثمرين إلي محاولة بيع أسهمهم في مثل هذه النوعية من الشركات. ويعمل هذا علي تخفيض أسعار هذه الأسهم مما يزيد من تكلفة رأس المال لها، الأمر الذي قد يكون من شأنه أن تجد الشركة صعوبة في تحقيق معدل العائد المرغوب علي أصولها أو علي حقوق الملكية الخاصة بها.

وبالطبع، إذا حدث وتجاوزت الأرباح المستوي المتوقع لها، فإن الشركة عندئذاً تجد أن عملية جذب أموالاً جديدة للإستثمار والتوسع ستكون أكثر سهولة وأقل تكلفة. مع ملاحظة أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال توافر القدرة علي مقابلة التوقعات المرتفعة لتحقيق الربح.

ويوضح الجدول رقم (1-12) قائمة الدخل لأحدى الشركات، والتي تشير إلي تحقيقها لمستوى جيد من الأداء حيث إرتفعت المبيعات الفعلية لها خلال الخمس سنوات الأخيرة. ويؤكد ذلك تضاعف رقم المبيعات في السنة الخامسة عن الرقم المحقق في سنة الأساس. كما يلاحظ أن أرباح الشركة قد تضاعفت أكثر من ثلاثة مرات عبر السنوات الخمس الموضحة بالجدول. وكذلك تحرك معدل العائد علي المبيعات من 6.3% إلي 12.1%، في حين إرتفع معدل العائد علي الأصول من 11.3% في سنة الأساس إلي 26.7% في السنة الخامسة.

ومن الواضح هنا أن الأداء المالي للشركة كما تعكسه قائمة الدخل هو أداء مرضياً لكل من الإدارة وحاملي الأسهم. وعلى الرغم من ذلك ، فإن إلقاء نظرة ثانية فاحصة علي الأرقام الموجودة بهذا الجدول من شأنه أن يؤدي إلي إثارة بعض التساؤلات الهامة. فالشركة قد احتفظت بإنفاقها علي نشاط البحوث والتطوير بشكل شبه ثابت خلال فترة الخمس سنوات علي الرغم من نمو المبيعات، وهذا يعني بأن تكاليف البحوث والتطوير قد انخفضت بشكل أساسي كنسبة من المبيعات. ومن ثم يكون السؤال المطروح هو: هل مازالت الشركة تعتمد علي المنتجات التي شارفت علي التقادم؟ هل تتفق الشركة بشكل كاف علي البحوث بالطريقة التي تمكنها من بناء مستقبل واعد وقوي للمنتجات التي تقدمها إلي الأسواق؟

وبنظرة أخرى علي الجدول نلاحظ أن التكاليف التسويقية هي الأخرى كانت في حالة ثبات أو إستقرار نسبي، كما لو كان ذلك يعني بأنه لا يوجد أي مبرر لزيادة الإنفاق التسويقي. كما يمكن للفرد هنا أن يصل إلي إستخلاص مؤداه بأن هناك إرتفاع للإنتاجية التسويقية للشركة كنتيجة لإنخفاض التكاليف التسويقية كنسبة مئوية من المبيعات. وعلى الرغم من هذا، فالسؤال الهام الذي يجب أن يثار هنا هو: هل كانت الزيادة في الإنفاق علي النشاط التسويقي ستؤدي إلي زيادة المبيعات إلي ثلاثة أضعاف قيمتها التي كانت عليها في سنة الأساس، بدلا من مجرد الإكتفاء بمضاعفة تلك القيمة فقط كما هو موجود بالفعل بالنسبة لهذه الحالة.

وعند هذه النقطة فإن هناك أسئلة أخرى يجب أن يتم طرحها، ولكن للأسف قد لا تستطيع الأرقام المالية أن تضع إجابة شافية وكافية لها. ومن هنا يشكك الكثيرون فيما إذا كانت قائمة الدخل يمكن إعتبارها أداء ملائمة لتقييم الأداء الحالي للشركة والتنبؤ بملامح أدائها في المستقبل. وفي الحقيقة نجد أنفسنا في وضع يدفعنا للبحث عن مجموعة أخرى من الأرقام التي

يمكنها تحديد الوضع السوقي وبشكل يفيد بصورة أكبر في استجلاء الصورة العامة لأداء الشركة. وهذا هو ما يستثير الإدارة العليا للبحث عن وإختبار مقاييس الأداء التسويقية التي سنقوم بإستعراض فعاليتها في الجزء التالي.

### جدول رقم (1-12)

#### المقياس المالي للشركة

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	سنة الأساس	الأداء (القيمة بالمليون جنيه)
454ج	431ج	387ج	318ج	293ج	254ج	إيراد المبيعات
236	224	201	167	152	135	تكلفة البضاعة المباعة
218ج	207ج	186ج	151ج	141ج	119ج	تكاليف أخرى
95	90	82	63	58	48	مصروفات صناعية إضافية
28	27	26	24	23	18	مصروفات بيعيه وتسويقية
24	24	25	23	23	22	مصروفات البحوث والتطوير
16	16	16	15	15	15	مصروفات إدارية أخرى
55ج	50ج	37ج	26ج	22ج	16ج	صافي الأرباح
12.1	11.6	9.6	8.2	7.5	6.3	معدل العائد علي المبيعات%
206ج	205ج	194ج	167ج	162ج	141ج	الأصول
45	48	50	53	55	56	نسبة الأصول إلي المبيعات%
26.7	24.4	19.1	15.6	13.6	11.3	معدل العائد علي الأصول%

### 2- المقاييس التسويقية Marketing Scorecard :

يوضح الجدول رقم (2-12) المقياس التسويقي لنفس الشركة التي تعرضنا لمقياسها المالي. ويتضمن هذا المقياس العديد من المؤشرات التسويقية التي يمكن إستخدامها لتحديد بعض الإعتبارات الهامة الواجب أخذها في الحسبان بصدد المستقبل. دعنا الآن نناقش كل مؤشر تسويقي منهم علي حدة بالتطبيق علي حالة الشركة التي نركز عليها كمثال هنا.



## 1-2 الحصة السوقية Market Share:

علي الرغم من الزيادة الفعلية لمبيعات هذه الشركة إلا أن حصتها السوقية قد إنخفضت من 20.3% إلى 14.9%. وقد نتساءل كيف يمكن أن يحدث مثل هذا الأمر، والإجابة بسيطة جدا وتشتمل في أن مبيعات الشركة قد تزيد نتيجة حدوث نمو في السوق ككل، ولكن تفشل الشركة في نفس الوقت في زيادة مبيعاتها بنفس معدل الزيادة في نمو السوق. وهذا يعني أيضا بأن هناك بعض الشركات الأخرى قد إستطاعت تحقيق نمو بصورة أسرع من الشركة.

جدير بالذكر أن الحصة السوقية يمكن قياسها بطرق مختلفة. الطريقة الأكثر شيوعا ولكنها الأقل فائدة هي حسابها من خلال معرفة نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي مبيعات الصناعة. حيث يلاحظ أن هذه الطريقة لا تفيد كثيرا في الوصول إلى مؤشرات صادقة عن مكانة الشركة في السوق عندما لا تقوم الشركة ببيع منتجاتها في السوق كله. وبالتالي فإن الطريقة الأفضل في حساب الحصة السوقية نجدها تعتمد على معرفة نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات القطاع السوقي المستهدف لها. حيث إننا نحتاج فقط إلى القيام بمقارنة أداء الشركة مع أداء أقرب المنافسين لها، وهم تلك الشركات الذين يحاولون إقناع نفس المستهلكين بقبول نفس العروض التي تقدمها شركتنا تقريبا. ويمكن لنا من خلال قياس حصة الشركة داخل السوق المستهدف لها أن نتعرف علي ما إذا كانت هذه الشركة هي الشركة القائدة ، أو هي الشركة التي تحتل المرتبة الثانية ، أو أنها مجرد أحد الشركات التابعة أو الصغيرة في هذا السوق. وحتى إذا بدأت الشركة عملها في السوق كقائد له، فقد يكون من الأهمية بمكان أن يتم معرفة ما إذا كانت ستحتفظ بحصتها، أو تتمكن من زيادتها، أم أنها ستخسرهما ومن ثم تفقد المركز القيادي لها في هذا السوق. لاحظ إنه قد تنخفض الحصة السوقية للشركة بسبب قيامها برفع السعر،



ولا يتم اعتبار هذا مؤشراً لإنخفاض فعالية أدائها. فرفع السعر قد يؤدي إلى إنخفاض حجم المبيعات، ولكنه في نفس الوقت قد يساهم وبشكل كبير في زيادة الأرباح الكلية للشركة. ويحدث هذا بصفة خاصة عندما يكون معدل الزيادة في السعر أكبر من معدل الإنخفاض في حجم المبيعات، الأمر الذي يؤدي إلى زياده الإيراد الكلي والذي يساهم بدوره في زيادة الربح الكلي للشركة.

جدول (2-12)  
المقياس التسويقي للشركة

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	سنة الأساس	الأداء المعتمد علي السوق
17.9%	24.0%	34.4%	17.6%	23.4%	18.3%	نمو السوق (وحدات)
7.7%	18.2%	24.9%	13.3%	17.8%	12.8%	النمو في مبيعات الشركة
14.9%	16.3%	17.1%	18.4%	19.1	20.3%	الحصة السوقية للشركة
80.0%	80.9%	82.2%	85.0%	87.1%	88.2%	الإحتفاظ بالعمل
29.2%	22.5%	24.1%	14.9%	12.9%	11.7%	مستهلكين جدد
19.6%	18.9%	17.3%	16.1%	14.3%	13.6%	مستهلكين غير راضين
7+	9+	12+	17+	20+	19+	الجودة النسبية للمنتج
8-	5-	3-	2-	صفر	صفر	الجودة النسبية للخدمة
4-	1+	5+	7+	8+	8+	المبيعات النسبية للمنتج الجديد

• الإشارة الموجبة تعني تفوق الشركة عن منافسيها ، والعكس بالنسبة للإشارة السالبة، أما الصفر فيعني عدم وجود أي ميزة نسبية.

## 2-2 الإحتفاظ بالعميل Customer Retention:

يشير أيضا الجدول (2-12) إلى إنخفاض معدل الإحتفاظ بالعميل في الشركة من 88.2% في سنة الأساس إلى 80% فقط في السنة الأخيرة. ويؤثر هذا بشكل غير قابل للنقاش على الأرباح في الأجل الطويل ، حيث تحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال المستهلكين الحاليين وليس المستهلكين الجدد. وبالتالي فإن خسارة عميل واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركة كبيرة مثل أي بي أم IBM تعطي أهمية كبيرة جدا لإحتمالات حدوث خسارة لأي مستهلك. حيث يكون هناك شعور بحجم المشكلة عندما تفكر في أجهزة الحاسب الآلي، وأجهزة الطباعة، وأجهزة المودم، والبرمجيات ، والخدمات الأخرى التي كان يمكن لهذا العميل أن يستمر في شرائها منها. ولذلك نجدها تبذل جهوداً كبيرة للتعرف على واكتشاف الأسباب الفعلية لخسارة العميل، الأمر الذي يمكنها فيما بعد أن تتجنب خسارة عملاء آخرين لنفس الأسباب التي تم إكتشافها. ليس هذا فحسب، بل نجدها تحاول أن تجري مقابلة مع ذلك العميل الذي خسرت له لعل وعسى أن تكون هناك فرصة لإستعادته مرة أخرى بعد إكتشاف أسباب عدم رضاه.

ونود التنويه هنا إلى ضرورة قيام الشركات بالتعرف على نوعية العملاء الذين تركوا التعامل معها. فإذا كانت الخسارة لعملاء من النوعية غير المربحة، فإن هذا لا ولن يمثل خسارة أبداً، ولا يمكن إعتباره من قبيل الأخبار السيئة بل أنه يعد من قبيل الأخبار الجيدة. وفي الحقيقة فمن الأحسن للشركات أن تتخلص من العملاء غير المربحين، أو على الأقل أن تسعى لتحويلهم إلى عملاء مربحين إذا امكن لها هذا.

والعكس، فإن أسوأ موقف قد يواجهه الشركة إنما نجده يتمثل في فقدانها لمستهلكين أو عملاء تتعامل معهم منذ فترة طويلة ، حيث أن ربحية العميل تتجه للزيادة والنمو بناء على طول مدة بقاء التعامل معه. ولذلك فإن العملاء الذين يمكن وصفهم بأنهم عملاء طويلي الأجل long- term customers هم هؤلاء الأفراد الذين يقومون بالشراء من الشركة دائماً وبكميات كبيرة، ولا يحملون الشركة تكاليف مرتفعة لخدمتهم، كما أنهم يتقبلون الزيادة السعرية التي يمكن أن تقررها الشركة بمرونة أكبر، ودائماً ما نجدهم يقدمون توصياتهم إلى الآخرين للتعامل مع الشركة. وبالتالي يجب على الشركات أن تبذل قصارى جهدها للاحتفاظ بهذه النوعية من العملاء ، الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة تحقيق معدلات مرتفعة لإستبقائهم والمحافظة عليهم. ولذا نجد أن معظم الشركات الناجحة تحقق معدلات احتفاظ بالمستهلك تزيد عن 90%.

### 2-3 رضا العميل Customer Satisfaction:

يمكن القول بأن تناقص معدل الاحتفاظ بالعميل عادة ما يكون مؤشراً لتناقص معدل أو درجة رضا العميل . ويشير الجدول (2-12) إلى إرتفاع نسبة عملاء الشركة غير الراضين عبر السنوات الخمس الأخيرة من 13.6% إلى 19.6%. ويفرض هذا على الشركة ضرورة إكتشاف الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تزايد درجة عدم الرضا، حيث أن هذا من شأنه أن يؤثر حتمياً بشكل سلبي على الأرباح المستقبلية لهذه الشركة.

وتستخدم معظم الشركات مقياس عام لرضا "مستهلك أو العميل مكون من خمسة درجات يتراوح ما بين عدم الرضا بدرجة كبيرة، إلى عدم الرضا إلى حد ما، إلى الحياد (ليس راضياً أو غير راضياً)، إلى الرضا إلى حد ما، إلى الرضا بدرجة كبيرة. ويلاحظ أن قياس رضا المستهلك لا يشترط أن يتم فقط على مقياس عام (أي الرضا العام عن كل ما تقدمه الشركة من

عروض)، وإنما يمكن قياس رضا المستهلك بشكل جزئي علي كل عنصر من عناصر العروض التي تقدمها الشركة. كما ينبغي التوحيه بأن هناك إختلاف كبير بين هؤلاء الأفراد الذين يشيرون بأنهم غير راضين بدرجات كبيرة وبين هؤلاء الذين يؤكدوا علي إتهم غير راضين إلي حد ما. فالشركة قد تخسر 80% من العملاء غير الراضين بدرجة كبيرة، في حين نجد أنها لا تخسر إلا 40% فقط من هؤلاء العملاء غير الراضين إلي حد ما. وأي كانت الخسارة، فإنه يجب علي الشركة في كلتا الحالتين أن تعرف أسباب الشعور بعدم الرضا لدي عملائها.

وبنفس المنطق السابق، فلا بد أن نشير إلي وجود إختلاف كبير أيضا بين العملاء الراضين إلي حد ما وبين أولئك الذين يشعرون بأنهم راضين بدرجة كبيرة. حيث يلاحظ أن الشركات قد تخسر نسبة تتراوح ما بين 10-30% من عملائها الراضين إلي حد ما. فعندما يتم سؤال تلك التوعية من المستهلكين، فإنهم قد يجيبوا بأنهم راضين، وعلي الرغم من ذلك فقد نجدهم يتحولوا إلي شركة أو مورد آخر يستطيع أن يرضيهم بصورة أكبر. ولذلك تسعى الشركات الذكية smart companies ليس فقط إلي إرضاء عملائها ولكن أيضا إلي إسعادهم delight them. ويتحقق ذلك من خلال تجاوز توقعات المستهلكين، وليس فقط مقابلة أو تحقيق تلك التوقعات.

## 2-4 الجودة النسبية للمنتج Relative product Quality:

يزداد الإقبال علي تلك الشركات التي تقدم منتجات ذات جودة أعلي نسبيا من تلك التي يقدمها المنافسون. وكما يشير الجدول رقم (12-2) فإننا نري هذه الشركة تتمتع بجوده نسبية مرتفعة لمنتجاتها في سنة الأساس، ويعني هذا قدرة تلك الشركة علي رفع أسعارها في هذه السنة عن باقي منافسيها. وعلي الرغم من ذلك، فإننا نلاحظ إنخفاض الجودة النسبية لمنتج الشركة في السنة الخامسة. ويشير هذا إلي أحد أمرين، فإما إن المنافسين قد



قاموا بتحسين جودة منتجاتهم، أو إن هناك إنخفاضا قد حدث بشكل ملحوظ لجودة المنتج الذي تقدمه الشركة. وفي كلتا الحالتين فإن الشركة لن تستطيع أن تحافظ علي البيع بالأسعار المرتفعة التي كانت تعتمد عليها في الماضي. حيث سيري المشترون بأنهم يدفعوا سعر أكبر من قيمة الجودة النسبية التي يستحقها المنتج عند مقارنته بباقي المنتجات المنافسة. ولذا يجب علي الشركات التي تفقد ميزة الجودة النسبية لمنتجاتها أن تحاول إعادة بناء هذه الميزة مرة أخرى، أو أن تعيد النظر في أسعار منتجاتها.

## 2-5 الجودة النسبية للخدمة Relative Service Quality:

يستجيب المستهلكون لجودة الخدمات التي تقدمها الشركة بنفس طريقة استجابتهم لجودة المنتجات التي تقدمها. ويشير الجدول (2-12) إلي أن الشركة قد بدأت نشاطها دون أن تملك أي ميزة نسبية لجودة الخدمات التي تقدمها. ليس هذا فحسب ، بل إن الأمور قد تدهورت بصورة أكبر خلال الخمس سنوات التالية ، حيث ظهرت فوق المنافسين في هذا المجال في نفس الوقت الذي إنخفضت فيه جودة الخدمة التي تقدمها الشركة. وقد انعكس ذلك في ظهور قيم الجودة النسبية للخدمات المقدمة بصورة سالبة. ويمكن القول بأن سوء جودة الخدمة لهذه الشركة يؤثر سلبيا بلاشك علي ميزة جودة المنتج، كما إنه سيقف حائلا أمام إمكانية رفع مستوى الأسعار لمنتجات هذه الشركة مستقبلا .

## 2-6 مؤشرات تسويقية أخرى:

قد ترغب الإدارة في إضافة مؤشرات تسويقية أخرى إلي المقاييس التسويقية التي تم ذكرها. ومن هذه المؤشرات التي يمكن إستخدامها :

- نسبة تكاليف القوة البيعية إلي المبيعات.
- نسبة المبيعات الفعلية إلي المبيعات المخططة.



الإستخلاص الهام الذي نود التتويه عنه في هذا الصدد ، هو إنه يجب علي الإدارة العليا ألا تقتصر علي إستخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركة. حيث من المحتمل أن تختبأ وراء النتائج المالية الجيدة بعض جوانب الضعف التسويقية التي لايمكنها الكشف عنها، والتي يمكن أن تكون وشيكة الحدوث في أقرب وقت ممكن.

### 3- مقاييس الأطراف أصحاب المصلحة والمخاطر Stakeholder

#### :Scorecard

تقوم العديد من الشركات الآن - وبشكل متزايد - بإضافة مقياس الأطراف أصحاب المصلحة والمخاطرة عند تقييمهم للأداء. ويطلق روبرت كابلان الأستاذ بجامعة هارفارد علي هذا ما يعرف بالمقياس المتوازن للأداء "Balanced Scorecard". ويتركز الجدل والنقاش الدائر هنا علي أهمية عدم إقتصار الشركة فقط علي إسعاد أو إرضاء المساهمين أو حملة الأسهم Stockholders، وإنما عليها أن تسعى أيضا إلي إرضاء جميع الأطراف الأخرى التي تتعامل معها وترتبط معها بعلاقات مصلحة ومخاطرة Stakeholders. وتضم هذه الأطراف - علي سبيل المثال - موظفي الشركة والعاملين بها، والموردين، والموزعين، والمستهلكين، والمجتمع المحيط. وفي الحقيقة هناك إختلاف كبير بين إهتمامات وأهداف حاملي الأسهم وإهتمامات وأهداف تلك الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة

والمخاطرة. ويرى الكثير بأن التركيز فقط علي إرضاء حملة الأسهم والذي لا يتحقق إلا من خلال السعي إلي تعظيم أرباح الشركة، يكون دائماً علي حساب دفع أجور أقل للعاملين والموظفين، وعدم السماح بهامش ربح كبير للموزعين، وتحديد أسعار مرتفعة للمستهلكين، والبحث عن مصادر توريد منخفضة التكاليف. الأمر الذي قد يكون من شأنه - وبلا شك - إنخفاض أو إختفاء الأرباح في الأجل الطويل، حيث تزداد إحتتمالات خسارة الشركة

لموظفيها الأكفاء، وكذلك تزداد احتمالات خسارتها لأفضل الموزعين والموردين المتعاملين معها. ومن هنا أصبحت هناك ضرورة ملحة تقضي بوجوب قيام الشركة بتحقيق التوازن اللازم بين أهداف ومصالح مختلف الأطراف الأخرى التي ترتبط معها بعلاقات عمل ومصالح مشتركة.

ويركز المقياس المتوازن على محاولة إرضاء جميع الأطراف التي تتعامل مع الشركة بشكل نسبي، وبالتالي يكون من الضرورة بمكان أن تعكس أنشطة الشركة وسياساتها ذلك التوجه أو تلك الفلسفة. وجدير بالملاحظة هنا أن هذا المقياس المتوازن يساعد على تنمية وخلق علاقات رابحة - رابحة Win - Win Relations مع جميع الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة. ولذلك تقوم العديد من الشركات العالمية الكبيرة بتطبيق تلك الفلسفة مثل شركة أي بي أم (IBM)، وشركة زيروكس (Xerox)، والعديد من الشركات الكبيرة الأخرى.

**الإجراء الثاني للرقابة والتقييم - تحسين الفعالية التسويقية من خلال المراجعة التسويقية :**

يمكن القول بأن استخدام المقاييس الثلاثة السابقة إنما يساعد الشركة على تقييم أدائها الحالي، ومن ثم تكون هناك إمكانية لإعداد خطط جديدة لتدعيم وتحسين أدائها المستقبلي.

ويلاحظ أن الشركات التي تسعى إلى تحسين أدائها بشكل مستمر لا بد لها أن تقوم بمهمة أخرى تتمثل في الاختبار والمراجعة الدورية لوظائفها الرئيسية مثل التسويق، والإنتاج، والبحوث والتنمية، والتمويل، والشراء. وذلك بغرض التأكد من تنظيم من هذه الوظائف بشكل يناسب التغيرات البيئية المتحتملة. حيث يجب أن يتم القيام بمراجعة كل وظيفة بصفة دورية منتظمة، ومن ثم يتم إعادة تنظيمها إذا ما أحتاج الأمر لذلك. ومن تلك الوظائف التي لا بد من الإهتمام بمراجعتها بصفة مستمرة تلك الوظيفة التي نحن بصدد

دراستها الآن ألا وهي الوظيفة التسويقية. ويلاحظ أن أفضل طريقة لإعادة النظر في تقييم وتحسين الوظيفة التسويقية هو القيام بما يطلق عليه المراجعة التسويقية **Marketing Audit**.

وتتطوي المراجعة التسويقية علي مجموعة متنوعة من الأسئلة المصممة بغرض إظهار وإستنتاج الآلية التي يتم من خلالها تنظيم وتنفيذ أنشطة الشركة التسويقية ، والتعرف علي تأثير تلك الأنشطة علي المنظمة ككل. وتمثل المراجعة التسويقية التي نتحدث عنها أحد الخدمات المتاحة لدي المكاتب والشركات الإستشارية المتخصصة، كما يلاحظ إختلافها وتباينها من حيث الشكل والمضمون حسب ما تطلبه الشركة الراغبة في الحصول علي هذه الخدمة.

وقد قام الأستاذ كونتر بتمية وتطوير قائمة تساعد علي إجراء المراجعة التسويقية من خلال دراسة وإختبار سبعة مكونات تسويقية وهي:

- البيئة الخارجية العامة
- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط)
- إستراتيجية التسويق
- تنظيم الوظيفة التسويقية داخل الشركة
- النظم التسويقية
- الإنتاجية التسويقية
- الوظائف التسويقية ( عناصر المزيج التسويقي)

ويوضح الجدول رقم (12-3) تلك الأسئلة الخاصة بالمراجعة التسويقية.

وعلي الرغم من أن الأسئلة التي تتطوي عليها قائمة المراجعة التسويقية هي أسئلة شاملة، إلا إنه يجب علي مستخدمي هذه القائمة أن يأخذوا في إعتبارهم بأنه ليس من الضروري أن تكون جميع الأسئلة الموجودة بها ملائمة أو مناسبة لكل شركة بشكل خاص ومحدد. فعلي المراجع أن يختار تلك الأسئلة التي تساعد علي فهم وتقييم العمليات التسويقية للشركة. ومن ثم فإن هدف تلك المراجعة إنما نجده يتمثل في إستخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها منها للوصول إلي بعض النتائج والتوصيات الهامة التي قد يكون من شأنها تحسين الأداء التسويقي للشركة. ويلخص التعريف التالي معني وغرض المراجعة التسويقية التي نعنيها هنا:

مراجعة الأداء التسويقي هي محاولة شاملة ومنتظمة ومستقلة ودورية لإختبار البيئية التسويقية للشركة أو لوحدة أعمال معينة داخلها، كما إنها تتضمن أيضا مراجعة للأهداف والإستراتيجيات والأنشطة، وتساعد علي تحديد مجالات الفرص والتهديدات، ونستطيع من خلالها التوصية بخطة تصرف معينة لتحسين الأداء التسويقي للشركة.

**جدول رقم (3-12)**  
**مكونات مراجعة الأداء التسويقي**

الجزء الأول	مراجعة البيئة التسويقية
البيئة الخارجية العامة العوامل الديموغرافية	ما هي التطورات والاتجاهات الديموغرافية التي يمكنها خلق الفرص والتهديدات للشركة ؟ وما هي التصرفات التي قامت بها الشركة للإستجابة لهذا التطورات والاتجاهات ؟
العوامل الاقتصادية	ما هي التغيرات التي طرأت علي بعض الأمور - مثل الدخل، والأسعار، والإدخار، والائتمان - التي يمكنها أن تؤثر علي الشركة؟ وما هي التصرفات التي قامت بها الشركة للإستجابة لهذه التطورات والاتجاهات؟
العوامل البيئية	ما هي التكاليف المتوقعة، والموارد الطبيعية المتاحة، وكذلك الطاقة التي تحتاجها الشركة؟ وما هي الاعتبارات المتعلقة بدور الشركة في مكافحة التلوث؟ وما هي الخطوات التي إتبعها بالفعل في هذا الصدد؟
العوامل التكنولوجية	ما هي التغيرات الجوهرية التي حدثت في تكنولوجيا المنتج والعمليات؟ وما هي وضعية ومكانة الشركة بالنسبة لتلك التقنيات التكنولوجية؟ وما هي البدائل النوعية الجوهرية الخاصة بعمليات الإحلال لمنتجاتنا؟



العوامل السياسية والقانونية	ما هي التغيرات التي حدثت في القوانين والإجراءات التي يمكن أن يكون لها تأثير على الإستراتيجية والتكتيكات التسويقية؟ وماذا حدث في مجالات الرقابة والسيطرة على التلوث، والمساواة في فرص التوظيف، وتوفير عنصر الأمان في استخدام المنتج، والإعلان، والرقابة السعرية وغيرها من الأحداث التي قد يكون لها تأثير على الإستراتيجية التسويقية؟
العوامل الثقافية	ما هي الإتجاهات العامة (إتجاهات الجمهور) نحو الأعمال تجاه منتجات الشركة؟ وما هي التغيرات التي طرأت على نمط حياة المستهلك ، وعلى القيم الخاصة به والتي قد يكون لها تأثير على الشركة؟
بيئة النشاط الأسواق	ماذا حدث بالنسبة لحجم السوق، وكذلك بالنسبة للتوزيع الجغرافي له؟ وماذا حدث بالنسبة للأرباح؟ وما هي القطاعات السوقية الرئيسية؟
المستهلكين	ما هي إحتياجات المستهلكين؟ وما هي الخطوات التي يمرون بها لإتخاذ قرار الشراء؟ وما هي الصورة الذهنية للشركة ومنافسيها لدى المستهلكين فيما يتعلق بالسمعة، وجودة المنتج، والخدمة، والقوي البيعية، والنواحي السعرية؟

المنافسين	<p>من هم المنافسون الرئيسيون؟ وما هي أهدافهم، وإستراتيجياتهم، وجوانب القوة والضعف لديهم؟ وكذلك ما هي أحجامهم وحصصهم السوقية؟ ما هي الإتجاهات التي سوف يكون لها تأثير علي مستقبل المنافسة وعلي بدائل المنتجات التي تقدمها الشركة؟</p>
الموزعين والعملاء	<p>ما هي قنوات التوزيع الرئيسية لتوصيل المنتجات إلي المستهلكين؟ وما هي مستويات الكفاءة والنمو المحتملين لمختلف قنوات التوزيع؟</p>
الموردين	<p>ما هي الإحتمالات المستقبلية لتوافر الموارد الرئيسية التي يتم إستخدامها في عمليات الإنتاج؟ وما هي الإتجاهات المحتمل حدوثها بين مصادر التوريد؟</p>
مقدمو التسهيلات وشركات التسويق	<p>ما هي تكلفة ودرجة التوافر المستقبلية لبعض الخدمات مثل خدمات النقل، وتجارة الجملة، وخدمات التمويل؟ وما هي درجة فعالية وكفاءة الإعتماد علي الوكالات الإعلانية والشركات المتخصصة التي تقوم ببحوث التسويق؟</p>

مراجعة الإستراتيجية التسويقية	الجزء الثاني
<p>هل يمكن القول بأن رسالة المنظمة واضحة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتبنيها لفلسفة التوجه بالسوق؟ وهل تلك الرسالة ممكنة وذات جدوى؟</p>	<p>رسالة المنظمة</p>
<p>هل تم وضع الأهداف والغايات التسويقية بشكل واضح بدرجة كافية وبصورة تساعد علي القيام بتخطيط النشاط التسويقي وقياس أدائه؟ وهل الأهداف التسويقية مناسبة لوضعية الشركة ومركزها التنافسي ولمواردها وأيضاً للفرص المتاحة أمامها؟</p>	<p>الأهداف والغايات التسويقية</p>
<p>هل قامت الإدارة بوضع وتنمية إستراتيجية تسويقية واضحة لتحقيق وإنجاز الأهداف والغايات التسويقية؟ هل الإستراتيجية مناسبة؟ وهل الإستراتيجية ملائمة للمرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته، و هل هي ملائمة لمواجهة إستراتيجيات المنافسين، وللظروف الإقتصادية السائدة؟ هل تستخدم الشركة أفضل الأسس والمعايير لتقسيم السوق إلى قطاعات؟ وهل لديها معايير واضحة للوصول إلي وإختيار أفضل تلك القطاعات؟ هل قامت بتنمية ملامح دقيقة لكل قطاع سوقي مستهدف لها؟ هل قامت الشركة بتنمية مركز تنافسي جيد ومزيج تسويقي فعال لكل قطاع مستهدف لها؟ وهل تم توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بشكل مثالي علي العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي؟ وهل هناك موارد كافية تم اعتمادها لإنجاز وتحقيق الأهداف والغايات التسويقية؟</p>	<p>الإستراتيجية</p>

الجزء الثالث	مراجعة التنظيم التسويقي (تنظيم التسويق)
<p>الهيكل الرسمي</p>	<p>هل يمتلك نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق السلطات والمسؤوليات الكافية لإداره أنشطه الشركة المؤثرة علي تحقيق الرضا للمستهلك؟ هل تم وضع الهيكل التنظيمي المثالي للإضطلاع بالأنشطة التسويقية؟ وهل تم التنظيم وتقسيم العمل علي أساس وظيفي؟ أم علي أساس المنتجات؟ أم علي أساس القطاعات السوقية التي يتم خدمتها؟ أو علي أساس المستهلك النهائي؟ أو علي أساس جغرافي؟</p>
<p>الفعالية الوظيفية</p>	<p>هل هناك إتصالات وعلاقات عمل جيدة بين التسويق والمبيعات؟ هل يعمل نظام إدارة المنتج بشكل فعال؟ هل يملك مديرو المنتج القدرة علي تخطيط الأرباح أم أنهم قادرون فقط علي تخطيط المبيعات؟ هل هناك حاجة لتدريب أي أفراد أو جماعات داخل إدارة التسويق؟ وهل هناك حاجة إضافية لتحفيزهم والإشراف عليهم وتقييمهم؟</p>
<p>الفاعلية التعاونية أو التكاملية</p>	<p>هل هناك أي مشاكل بين وظائف التسويق، وبين الوظائف الأخرى مثل التصنيع، والبحوث والتنمية، والشراء، والتمويل، والمحاسبة</p>

الجزء الرابع	مرجعة النظم التسويقية
نظام المعلومات التسويقية	هل يقدم نظام الاستخبارات التسويقية معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب ، فيما يتعلق بالتطورات السوقية الخاصة بالمستهلكين والمنافسين والموزعين والموردين ومختلف الجماهير والأطراف التي تتعامل معها الشركة؟ هل يطلب متخذو القرار في الشركة إجراء بحوث تسويقية؟ وهل يقومون باستخدام نتائج تلك البحوث؟ هل تقوم الشركة باستخدام الطرق المثلى للتنبؤ بطلب السوق والتنبؤ بالمبيعات المحتملة؟
نظم تخطيط التسويق	هل نظام التخطيط التسويقي مناسب؟ وهل يتم استخدامه بفاعلية وكفاءة ؟ هل يقوم رجال التسويق باتخاذ القرارات بناءاً على الخطط المقترحة من قبل النظم المتاحة ؟ هل تقدم نظم التخطيط نتائج مقبولة بصدد الحصص البيعية المستهدفة؟
نظام الرقابة التسويقية	هل إجراءات الرقابة مناسبة للتأكد من تحقيق وتنفيذ الأهداف السنوية للخطط الموضوعة؟ هل تقوم الإدارة دورياً بتحليل ربحية المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع المستخدمة؟ هل تقوم الإدارة بمراجعة دورية للتكاليف والإنتاجية؟
نظام تنمية وتطوير المنتجات الجديدة	هل تم تنظيم الشركة بشكل جيد لتجميع وخلق وتصفية الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة؟ هل تقوم الشركة بإجراء التحليلات اللازمة لإستثمار الأفكار الجديدة؟ هل تقوم الشركة بإختبارات سوقية مناسبة للمنتج الجديدة قبل طرحه في الأسواق؟



الجزء الخامس	مراجعة الإنتاجية التسويقية
تحليل الربحية	ما هو حجم ربحية الشركة بالنسبة لمختلف المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع الخاصة بها ؟ هل يجب علي الشركة أن تقوم بالدخول في، أو توسيع، أو التعاقد، أو الانسحاب من أي قطاعات سوقية لها ؟
تحليل الفاعلية والتكلفة	هل هناك أي أنشطة تسويقية تبدو ذات تكلفة أكبر من اللازم؟ هل يمكن إتخاذ أي خطوات لتقليل التكاليف؟

الجزء السادس	مراجعة الوظيفة التسويقية (عناصر المزيج التسويقي)
المنتجات	ما هي الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها من خط منتجاتها؟ هل المنتجات الموجودة ذات سمعة جيدة؟ هل يستطيع خط المنتجات الحالي تحقيق الأهداف الموجودة؟ هل من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلي أعلى بإضافة منتجات ذات جودة مرتفعة؟ أم من الأفضل إتباع سياسة المتاجرة إلي أسفل بإضافة منتجات ذات جودة منخفضة؟ أم هل يمكن الجمع بين السياستين؟ ما هي المنتجات التي يجب التخلص منها وإقصاءها من خط المنتجات الحالي؟ وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ ما هي درجة معرفة واتجاهات المشترين تجاه الجودة، والخصائص، وإسم العلامة الخاصة بمنتجات الشركة وكذلك منتجات منافسيها؟ ما هي المجالات التي تحتاج إلي تحسين في إستراتيجية المنتج والعلامة؟

السعر	<p>ما هي الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والإجراءات الخاصة بتسعير منتجات الشركة؟ ما هي الطريقة التي تعتمد عليها الشركة في تسعير منتجاتها؟ هل يتم التسعير علي أساس التكلفة أم علي أساس الطلب أم علي أساس أسعار المنافسين؟ هل ينظر المستهلكون لأسعار الشركة علي إنها تعكس بالفعل قيمة العروض التي تقدمها؟ ما هي درجة معرفة الإدارة بمرونة الطلب السعرية، وبتأثير منحني الخبرة؟ وكذلك ما هي درجة معرفتها بأسعار المنافسين وسياساتهم السعرية؟ إلي أي مدى يوجد توافق بين السياسات السعرية للشركة وبين حاجات ومتطلبات الموزعين، والموردين، والمستهلكين، والتشريعات الحكومية؟</p>
التوزيع	<p>ما هي أهداف وإستراتيجيات التوزيع الخاصة بالشركة؟ هل هناك خدمة وتغطية سوقية كافية ومناسبة؟ ما هي درجة كفاءة وفاعلية الموزعين، والسماسة، والوكلاء؟ هل هناك ضرورة لقيام الشركة بإحداث تغيير في قنوات التوزيع التي تستخدمها؟</p>
الإعلان، وتشيط المبيعات، والنشر، والتسويق المباشر	<p>ما هي أهداف النشاط الإعلاني للشركة؟ هل هي أهداف مؤثرة؟ هل يتم الإنفاق علي الإعلان بشكل كاف؟ هل الرسائل الإعلانية فعالة؟ ما هي إنطباعات المستهلكين للإعلان؟ هل تم إختيار الوسيلة الإعلانية بشكل جيد؟ هل هناك عدد كاف من العاملين في مجال الإعلان الإلكتروني عبر الانترنت؟ ما هي درجة</p>

كفائتهم؟ هل ميزانية تنشيط المبيعات كافية؟ هل يتم استخدام أدوات تنشيط المبيعات مثل العينات، والكوبونات، والمعارض، والجوائز البيعية بشكل فعال وكاف؟ هل تتوافر القدرات والكفاءات الخلاقة للعاملين في نشاط العلاقات العامة؟ هل تقوم الشركة باستخدام المناسب لقواعد البيانات والتسويق الالكتروني والتسويق المباشر؟

القوي البيعية

ما هي أهداف القوي البيعية للشركة؟ هل القوي البيعية المتاحة كبيرة بشكل يكفي لإنجاز الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها؟ هل يتم تنظيم القوي البيعية وفقا لمبادئ التخصص المناسبة (الموقع الجغرافي، السوق، المنتج)؟ هل هناك عدد كاف من مديري المبيعات للإشراف علي وتوجيه مندوبي المبيعات؟ هل الأجور والمكافآت التي يحصل عليها رجال البيع يمكن أن تساعد علي تحفيزهم بالشكل المناسب؟ هل أظهر رجال البيع قدرات وجهود وحماس مرتفع في أدائهم للأعمال التي يقومون بها؟ هل الإجراءات المتبعة في تحديد الحصص البيعية، وكذلك المتبعة في تقييم أداء القوي البيعية مناسبة؟ كيف يمكن مقارنة أداء القوي البيعية للشركة مع أداء القوي البيعية للمنافسين؟

ومن الطرق الأخرى التي يتم استخدامها في مجال المراجعة التسويقية تلك التي تقوم بها إحدى الشركات الاستشارية المعروفة باسم كوبين نيكس Copernicus.

وتبدأ المراجعة التسويقية وفقا لهذه الطريقة من خلال القيام بتصنيف جميع الأنشطة التسويقية داخل 21 نوعا مختلفا حسب مجالات إتحاذ القرارات التسويقية الرئيسية (إنظر الجدول رقم 12-4). والهدف من ذلك هو إعطاء قيمة أو تقدير لأداء الشركة في كل نشاط من الواحد والعشرون نشاطا التي تم تحديدها. ويتم ذلك من خلال إستخدام مقياس تتراوح درجاته من صفر إلى 100 درجة. أما الخطوة التالية لذلك فتتمثل في القيام بتحديد أي من تلك الأنشطة (الواحد والعشرون) أكثر أهمية بالنسبة للشركة. المعنية التي يتم تقييم أدائها. وبناءاً على تقييم الأهمية النسبية لتلك الأنشطة ، وبناءاً أيضا على تقييم مستوي أداء الشركة في كل نشاط منهم ، يصبح من الممكن تحديد أي الأنشطة التسويقية هو الذي يحتاج إلى معالجة وتحسين مبكراً، كما يمكن أيضا تحديد تلك الأنشطة التي يمكن أن تنتظر دورها في التحسين لوقت وتاريخ لاحق. وتستطيع الشركة عندئذا أن تضع أجندة للتحسينات والتعديلات الواجب إجرائها Improvement Calender، بحيث يتم إستخدامها في تحديد جدول زمني لتلك التحسينات والإصلاحات التي سيتم إجرائها علي الأنشطة التسويقية التي تم تقييمها. وأخيرا يتم تعيين فردين من داخل الشركة يتوليا مسئولية متابعة تحسين وإصلاح كل نشاط طبقا للجدول الزمني الذي تم إعداده في الخطوة السابقة.

## جدول (4-12)

### المجالات الرئيسية للقرارات التسويقية

1-الأهداف والإستراتيجيات التسويقية	12-التميز في خدمة المستهلك
2-تحليل المناخ التسويقي	13-الإتصالات التسويقية المتكاملة
3-تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة	14-إدارة قنوات التوزيع
4-التمايز وبناء المركز الذهني للمنتج	15-التسويق مع المشتري التجاري
5-التسعير	16-تنمية وتطوير المنتج الجديد
6-إدارة المنتج	17-نظم الإستخبارات التسويقية
7-إدارة الإعلان	18-المرجعيات المقارنة لقيمة العلامة
8-العلاقات العامة	19-إدارة المبيعات
9-إدارة الترويج	20-الاداء التسويقي
10-التسويق المباشر الإستجابة	21-تنظيم الوظيفة التسويقية
11-إدارة تسويق العلاقات	

المصدر:

Gray R. Morris، Copernican Decision Navigator، 1997



## المراجع

- Ahmed, P. K. and rafiq, M. (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", **Journal of marketing practice: Applied marketing service**, vol. 1, no. 4, pp 32-51.
- Alen N. J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of occupational psychology**, Vol. 63. No. 1, pp, 1-18.
- Anderson, Eric T. and Duncan Simester (2004). "Long-Run Effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies," **Marketing Science** 23 (1), 4-20.
- Ansari, Asim and Carl F. mela (2003). "E-customization", **Journal of marketing research** 40 (2), 131- 145.
- Bearden W. O., Thomas N. Ingram and Raymond W.
- laforge (2001), **Marketing: principles perspectives**, McGraw- Hill, pp 280- 310.
- Berry, L. L., Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), "A Framework for Conducting a Service Marketing

- Audit", Journal of the academy of marketing services, vol. 19, Summer, pp. 255-68.**
- **Berry. LL and Parasuraman A. (1991), Marketing services: competing through quality,the free press, New York, NY.**
  - **Biyalogorsky, Eyal and Prasad naik (2003). "Clicks and mortar: The effect of online activities on offline sales", Marketing letters 14 (1), 21-32.**
  - **Bolton, Ruth N., Katherine N. lemon, and Peter C. Verhof (2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research," Journal of the academy of marketing science 32 (3), 271-292.**
  - **Cahill, D.J. (1996), Internal marketing: your company's next stage of growth, the Haworth Press, New York, NY.**
  - **Cronin, J. Jr and Tayior, S. A. (1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", Journal of marketing, vol. 52, no. 3, July, pp. 55-68.**
  - **Du, Rex and Wagner A. kamakura (2005), "Household lifecycles and life styles in America", Journal of marketing research, (forthcoming).**

- Gronroos, C. (1995), "Relationship marketing: the strategy continuum", **Journal of the academy of marketing science**, vol. 23, no. 4, pp. 252-255.
- Gumnesson, E. (1987), "The new marketing, developing long term interactive relationships", **long range planning**, vol 20, no. 4, pp. 10-20.
- Iacobucci, D., P. Arabie, and A. V. Bodapati (2001). "Recommendation Agents on the internet", **Journal of interactive marketing** 14 (3).
- Kohli, AK. and Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation: the contract, research propositions, and managerial implications", **Journal of marketing** , vol. 54, no. 2, pp. 35-58.
- kotler, Philip (2003), **Marketing Management**, NJ: prentice hall, p.p 410- 448.
- \_\_\_\_\_(1999), **Kotler ON Marketing : How To Create , Win , And Dominate Markets**, Simon & Schuster Inc.
- \_\_\_\_\_and Gary Armstrong (2004), **principles of marketing**, Pearson Education, Inc.
- Lamb, C. W., J. F. Hair and Carl McDaniel (2002), **Marketing**, Canada: South- Western, pp 375- 390.

- Lemmens, Aure'lie and Chrestophe Croux (2003), "Bagging and Boosting classification trees to predict churn", **working paper**, Teradata center.
- Perreault, W. D. and E. J. McCarthy (2002), **Basic marketing**, McGraw- hill, p.p 215-245.
- Rafiq, Mohamed and Pervaiz K. Ahmed, (2000), advance in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, **Journal of Services Marketing**, Vol 14, No. 6, pp. 449- 462.
- Rizkalla, Aida N., (2000), "A paradigm shift from traditional to interactive marketing", **The second annual scientific conference**, April, 2000.
- Rohm, Alexander W. and Gunther Pernul, (2000), "CDPS: A model and infrastructure for secure and fair electronic markets", **Decision support systems**, 29, 343-355.
- Stern, L.W. and A.I. El-Ansary (1996), **Marketing channels**, 5<sup>th</sup> ed., prentice- hall.
- Verhoof, Peter C. and Bas Donkers (2005). "The effect of acquisition channels on customer retention and cross-buying", **Journal of interactive marketing** (forthcoming).













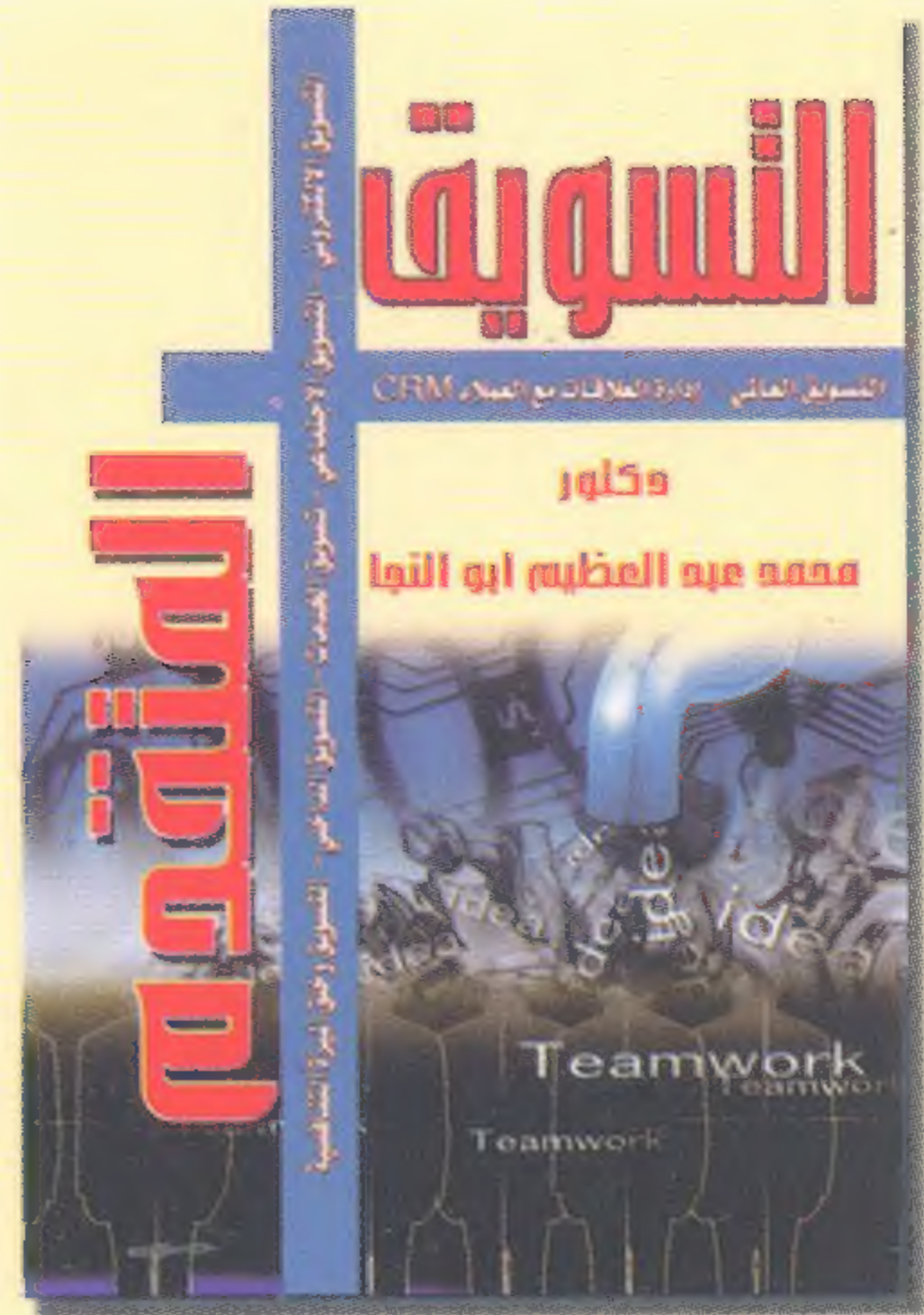








د. محمد عبد العظيم أبو النجا



- بناء الأعمال الراجعة برؤية تسويقية .
- إدارة العلاقات مع العملاء والتحديات التسويقية في الألفية الجديدة .
- تنمية وتطوير المنتجات الجديدة .
- تسويق الخدمات والتسويق في المنظمات الغير هادفة للربح .
- التسويق الداخلي .
- التسويق العالمي .
- التسويق والمجتمع : المسؤولية الاجتماعية والقضايا الأخلاقية في التسويق .
- التسويق وخلق الميزة التنافسية .
- التسويق في العصر الرقمي : آليات التواصل الجديدة مع المستهلك .
- التسويق الإلكتروني : الممارسات - الوعود والتحديات المستقبلية .
- التخطيط والتنظيم بغرض الوصول الى تسويق أكثر فاعلية .
- الرقابة على وتقييم الأداء التسويقي .

Bibliotheca Alexandrina



0658365

**الدار الجامعية**

٨٤ شارع زكريا غنيم

الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع

ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢ +